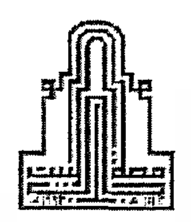
جـــــامـــــعـــــة آل البيت
كـــلـــية العـــلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول



البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين

The Prevailing Organizational Environment in The Schools of Jarash Directorate of Education and its Relation to Teachers Achievement Motivation

إعداد
أحمد سليمان الحنيطي

بإشراف الدكتور
محمد عبود الحراحشة

2012

"البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين"

الطالب

أحمد سليمان الحنيطي

إشراف الدكتور

محمد عبود الحراحشة

أعضـــاء لجنــة المناقشة		التوقيع
الدكتور محمد عبود الحراحشة	رئيساً ومشرفاً	....
الأستاذ الدكتور عدنان بدري الابراهيم	عضواً	....
الدكتور تيسير محمد الخوالدة	عضواً	....
الدكتور خالد علي السرحان	عضواً	....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في

كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ ١/ ٧ / ٢٠١٢م

الفصل الدراسي الصيفي

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

الإهداء

إلى بيتي الكبير..... الذي عشت وما زلت في حضنه الدافئ.....

علمني صغيراً..... واخدمه كبيراً..... وطني الغالي.....

إلى من زرع شجرة العلم في قلبي.......... وسقاها على مدى

السنوات......... إلى داعمي الأول .... والدي العزيز

إلى شمعة الحنان.......... التي سهرت معي ليالٍ طوال

إلى من كانت الجنة تحت أقدامها............ أُمي العزيزة

إلى رفيقة الدرب.......... التي أعطتني من وقتها الكثير وكانت مصدر

قوتي وإصراري......... زوجتي الغالية

إلى عينيّ الأثنتين.......... والذكرى الباقية من بعدي........ بناتي

الغاليات....... ميس وفاطمة

إليكم .... أُهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

أحمد الحنيطي

شكر وتقدير

بعد أن انعم الله علي وأنهيت هذه الدراسة احمد الله العلي القدير على توفيقه لي وعسى أن يكون هذا العمل بأذنه تعالى شمعة من شموع العلم ومرجعاً يستفاد منه.

ومن ثم أتقدم بعظيم العرفان والشكر والتقدير إلى الدكتور (محمد عبود الحراحشة) الذي كانت توجيهاته ونصائحه خارطة أهتدي بها وأنارت دربي حتى وصلت إلى إتمام هذا العمل، فله مني كل المحبة والعرفان وعسى أن يجازيه الله خيراً عما قدمه لي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عدنان بدري الإبراهيم، والدكتور خالد علي السرحان، والدكتور تيسير محمد الخوالدة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة.

وكما أشكر الأساتذة الكرام الذين حكمّوا أداة الدراسة في الجامعات الأردنية جميعها، فلهم مني التقدير والاحترام.

وكما أتقدم بخالص الشكر إلى إخواني الأعزاء الذين دعموني معنوياً ومادياً أثناء مرحلة دراستي وكانوا مثالاً للإخوة الحقيقية.

ولا يسعني أيضاً إلا أن أتقدم إلى الأخ الأستاذ (عبد الرحمن الحجيلة) والأخ (حسين راشد الحجيلة) (أبو قيس) والدكتور ناصر فريحات بعظيم الشكر لمساندتهم لي لإتمام هذا العمل.

وفي النهاية أشكر كل المعلمين الذين اجابو بكل صدق على أداة الدراسة ليستفاد من نتائجها في المستقبل.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

"البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين"

احمد سليمان الحنيطي

جامعة آل البيت، 2012.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (665) معلماً ومعلمةً، طبق عليهما استبانتان أحداهما لقياس البيئة التنظيمية السائدة، والأخرى لقياس دافعية إنجاز المعلمين، حيث بلغ عدد فقرات كل منهما (33) فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بمستوى متوسط، وان دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بمستوى مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية (طردية) دالة إحصائياً بين البيئة التنظيمية السائدة وأبعاد دافعية الإنجاز، ودلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) باستثناء بُعد العلاقات والاتصال ولصالح فئة الخدمة (5-10 سنوات)، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد باستثناء بعد (الأداء المتميز) وجاءت الفروق لصالح الإناث، وكما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) على جميع الأبعاد باستثناء بُعد (المنافسة). وجاءت الفروق في الأبعاد الأخرى لصالح فئتي الخدمة (5–10) سنوات، (أكثر من 10). وكما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على جميع الأبعاد.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها توفير الإمكانات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومحفزة والتي بدورها تؤدي إلى رفع دافعية الإنجاز لدى المعلمين بالإضافة إلى وضع برامج تدريبيه لإعداد من يشغلون منصب مدير مدرسة.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنظيمية، دافعية الإنجاز.

Abstract

The Prevailing Organizational Environment In The School Of Jarash Directorate Of Education and Its Relation to Achievement Motivation Teachers

Ahmad Suleiman Al-hniti

Al-albayt University

2012

The current study aimed at investigating the prevalent organizational environment in the schools of Jerash Directorate of Education and its relation to the teachers' achievement motivation. The sample of the study, which was randomly chosen, consisted of 665 female and male teachers .

To achieve the purpose of the study, two questionnaires were employed to collect the data; the first questionnaire was used to investigate the prevalent organizational environment whereas the second one was used to measure the achievement motivation of the teachers. Each of the two questionnaires included 33 items and the validity and reliability of the two questionnaires were established following the proper procedures. The data were analyzed by using descriptive statistics including percentages, means and standard deviations. Moreover, Multivariance Analysis and Pearson's Correlation Coefficient were also employed for analyzing the data.

The study found that the prevalent organizational environment in the schools of Jerash Directorate of Education was "average", and that the

teachers' achievement motivation was "high". The study also indicated that there was a statistically significant positive "direct" relationship between the prevalent organizational environment in the schools of Jerash Directorate of Education and the dimensions of the teachers' achievement motivation. The study also revealed that there were no statistically significant differences that could be attributed to (Gender) in all dimensions, and that there were no statistically significant differences that could be attributed to (Experience) except the dimension of (Relations and Communications) in favor of experience years between (5-10) years. The study also indicated that there were no statistically significant differences that could be attributed to (Qualification).

Concerning the teachers' achievement motivation, the study showed that there were no statistical significant differences that could be attributed to (Gender) except the dimension "the significant performance" which was in favor of the female teachers. The study also showed that there were statistically significant differences that could be attributed to (Experience) on all dimensions except for the dimension of (competition). In the other dimensions, the differences were in favor of the experience ranges (5-10 years) and (more than 10 years). Finally, the study showed that there were no statistical significant differences that could be attributed to the (Qualification) in all dimensions.

Based the findings of the study, the researcher suggests some recommendations including the provision of the potentials and facilities that helps in creating a suitable and motivating work environment. This environment helps increasing the achievement motivation of the teachers. In addition, the study also recommends building training programs for school principals.

Keywords: Organizational Environment, Achievement Motivation

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعد الإدارة وسيلة مهمة لتيسير أمور الجماعات والأفراد نحو أهدافهم وتسير أعمال المنظمات نحو تحقيق أهدافها. كما أن الإدارة الناجحة هي المسؤولة عن تقدم وتطور المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استثمار جميع الموارد المالية والبشرية بشكل فعال.

وان نجاح المشروعات المختلفة سواء كانت اقتصادية أو زراعية أو صناعية أو خدماتية أو تعليمية وتحقيقها لأهدافها في خطط أعمالها يتوقف على كفاءة إدارتها.

وتسعى المنظمات بجميع أنواعها لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار والمهام التي يؤديها الأفراد العاملون فيها في مختلف مستوياتهم الوظيفية، وعندما تدار بالطريقة المثلى يستطيع الأفراد العاملون إشباع حاجاتهم الفردية من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل الجماعي وبروح الفريق، ومن خلال ما يتقاضونه من مرتبات مادية وعلاقات وترقية، ونمو مهني، وتحقيق لذاتهم ببذل جهد كامل في عملهم (العساف، 2005).

والإدارة التربوية الحديثة هي أساس تطوير وتجديد التعليم وتطوير المجتمع وتنميته تنمية شاملة وتعتمد على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويعد الاهتمام بالعنصر البشري من خلال اختياره وتأهيله من أولويات التطوير الإداري المعاصر.

حيث تعد الإدارة المدرسية حجر الأساس للعمليات التربوية التعليمية التعلمية بأعتبارها عملية مهمة وفعالة في المجتمع لأن المدرسة تعد إحدى المؤسسات التربوية التي تسعى لإعداد

المتعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال الإعداد العملي والفني للحياة العملية وللتفاعل مع المجتمع والتوافق معه.

لهذا تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التعليمية، التي تساعد الطالب على النمو في جميع الجوانب الشخصية الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، والذي أصبح هو محور العملية التعليمية التربوية ويجب الأخذ بعين الاعتبار كل الظروف والإمكانات التي تساعد على تحسين العملية التربوية وإيصال المعلومات إلى الطالب وتعزيز تفاعله، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة تنظيمية تساعد على تطوير العملية التربوية وتفعيلها إلى أقصى حد ممكن.

ولكي تقوم المدرسة بدورها في إدارة البيئة التنظيمية يجب أن تتظافر جهودها مع العديد من مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور وكل من يملك الخبرة في هذا المجال وكما تنظر المجتمعات إلى المهنة التعليمية على إنها رسالة، تهتم بإعداد الأجيال للمستقبل وتتطلب هذه الرسالة من المعلم أن يقوم بأدوار جديدة وأن يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعده على القيام بدوره بكل كفاءة واقتدار والقدرة على التطوير لمهارات التعلم لدى المتعلمين، وإحداث تغيرات مرغوبة في سلوك المتعلمين ومساعدتهم بشكل يمكنهم من الاستفادة من الموارد التعليمية المختلفة.

ولهذا تحتاج المؤسسات التربوية إلى إدارة فعالة وذات كفاءة عالية تتميز برؤية واضحة لما يحيط بها من أحداث وتطورات لتستطيع مواكبة التغيرات، ولذلك يجب أن تتسم الإدارة المدرسية بالاتصال الفعال بين أفرادها والمشاركة في اتخاذ القرارات بينهم مما يعزز نجاح الإدارة وتظافر الجهود لتحقيق أهدافها.

لهذا يجب على مدير المدرسة أن يتفاعل مع المعلمين ويشركهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمدرسة لتصبح قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، فالمدير الناجح والفعال هو الذي

يمتلك القدرة على التأثير على زملائه المعلمين أو الأفراد الذي يتعاملون معه ولديه القدرة على التعامل مع التغيرات التي قد تحدث داخل المدرسة.

تعد البيئة التنظيمية ذات أهمية بالغة في حياة المنظمات والمؤسسات سواء أكانت منظمات إنتاجية أو خدمية أو مؤسسات تعليمية وغيرها لأنها تعتبر من المقومات والجوانب الضرورية والأساسية لإنجاحها ولما لها من انعكاسات واضحة على الأداء والتطوير والاستثمار الأمثل لطاقات العاملين ورفع كفاءتهم وفعاليتهم للعمل ولما تحتويه من الجوانب والمعايير المطبقة في المؤسسات التربوية التعليمية مثل أساليب وممارسات الإدارة والقيادة وتقييم الأداء وبرامج التدريب وتطوير السياسات المشجعة للنجاح ودعم العمل الجماعي والعلاقة بين الإدارة والعاملين وأساليب غرس الانتماء والولاء بين العاملين للمؤسسة.

وللبيئة التنظيمية دور مهم في نجاح المؤسسات التربوية التعليمية من خلال الاهتمام بالمعلمين وزيادة التفاعل الايجابي والحوار بين الأفراد واستثارة القدرات والطاقات الداخلية للمعلمين باعتبارها المكان الذي يتم به التفاعلات بين العناصر والمكونات البشرية والطبيعية والتنظيمية.

إنَّ توفر البيئة التنظيمية الملائمة والمستقرة تساعد المعلمين على إنجاز أهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه جهودهم في إنجاز الأهداف المتعلقة بالمؤسسة التربوية وبالتالي تؤدي إلى تقوية دافعية الإنجاز وتوجيهها نحو الأهداف المراد تحقيقها.

ومن خلال فهم البيئة التنظيمية نستطيع التعرف إلى المؤثرات ذات الأثر المباشر في سلوك المعلمين ودوافعهم وأدائهم وهي الوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات المعلمين.

ويؤكد المليجي (2002) إلى ضرورة التركيز على العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تحتويها وذلك لأن أي جهاز إداري لا ينشأ من فراغ فلا بد أن يكون له بيئته ومجتمعه الذي أقيم من اجله.

ويشير المعايطة (2006) إلى ان على المؤسسات الاهتمام بالبيئة التنظيمية بوصفها المجال الذي يقوم بها العاملين بأداء المهام الموكلة إليهم والتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العاملين ودوافعهم وأدائهم، وتعتبر الوسيلة الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية.

حيث يرى الجلامدة (2006) أن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية ضروري لأنها تعتبر مصدرا لتوليد الأفكار والآراء الجديدة وتوفير الظروف والعوامل المادية والمعنوية للعاملين وتحقق التفاعل والتعاون والانسجام بين العاملين والإدارة وتحقق الطموحات من خلال استثارة الطاقات والقدرات الكامنة وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا.

يرى كل من التميمي والخشالي (2007) أنه يجب على المنظمة قبل الشروع بوضع أهدافها دراسة وتحليل البيئة التنظيمية لأنها تقرر طبيعة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.

ويشير العلاق (2008) أن موهبة المدير الناجح وكفاءته تعتمدان على قدرته على التفاعل مع البيئة التنظيمية والتكيف معها دون أن يؤثر ذلك على مسؤولياته ومهامه الأساسية ويرى أن الإدارة الناجحة والفعالة هي الإدارة التي تتكيف وتتوازن بجميع الظروف والاتجاهات المحيطة بها.

ويرى القريوتي (2009) أن التحكم بالبيئة والتفاعل معها أمرا في غاية الأهمية لان المنظمة لا تستطيع عزل نفسها عن المؤثرات البيئية المحيطة بها بل أن نجاحها يعتمد على القدرة بالتحكم والإدارة لهذه البيئة.

ويشير اللوزي (2010) أن للبيئة التنظيمية دورا كبيرا في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة باعتبارها المجال الذي يتم فيه جميع التفاعلات بين العناصر والمكونات لكونها تشجع وتحفز العاملين نحو أعمالهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

حيث يرى العميان (2010) انه من الضروري تعريف المديرين بأهمية البيئة التنظيمية وذلك نظرا لقلة المصادر والموارد المقابلة لاحتياجات المنظمة الحديثة وأهدافها باعتبارها هي التي تضمن فعالية أعمالهم الإدارية وتحقق الأهداف التنظيمية المتعلقة بهم.

ويشير المسعودي (2011) إلى أن البيئة التنظيمية هي الأساس الدافع لتوليد الأفكار الجديدة داخل المنظمة وترتبط قدرتها في تحقيق أهدافها على دفع العاملين للعمل لأهميتها بتوفير المعلومات اللازمة والضرورية التي على أساس تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات بجميع مجالاتها.

كما تعد دافعية الإنجاز مكونا جوهريا وراء سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وما يحققه من الأهداف وفيما يسعى إليه من أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني الواعي ويرى عديد من علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز وحاجته إلى تحقيق ذاته يمثلان أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها فحاجة الفرد للإنجاز تتعدى حاجته لإنجاز شئ حقيقي له قيمته في الحياة، كما يعمل دافع الإنجاز لدى الفرد إلى حل مشاكل صعبة تتحدى الفرد وتعترض طريقه (عبد الله، 2003).

وازداد الاهتمام بدافعية الإنجاز في جميع المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية لأنها تعد عاملا مهما وأساسيا في توجيه سلوك العاملين وتنشيطه، وفي فهمه وتفسيره والقدرة على التنبؤ به، حيث أن العاملين الذين تكون لديهم دافعية إنجاز عالية يسعون إلى تحقيق قدر كبير من النجاح والتفوق في المواقف التي تواجههم محققا

للأهداف التي يسعى إليها وتسعى المنظمة إليها بنفس الوقت. ويهتمون بالأهداف المستقبلية بعيدة المدى ولديهم منظور مستقبلي كبير والقدرة على تحقيق وتأكيد ذاتهم.

ومن اجل تحسين الدافعية لدى العاملين قام مايلز (Mills,2001) بتوظيف عوامل الدافعية لهيرزبيرغ (Herzberg) كما يلي: التحصيل: وهو الشعور بالإنجاز والنجاح في أداء المهمة أو النشاط ويمكن زيادة شعور العامل بالإنجاز من خلال تشجيع العاملين بوضع أهداف معينة وتحديد الأهداف المشتركة ووضع معايير لإنجاز تلك الأهداف. بالإضافة إلى أن الاعتراف، أي معرفة الإدارة بمساهمة العامل في العمل عن طريق إبراز جهود العامل ومساهماته في الاجتماعات، وأخبار العامل شفويا أو كتابيا بان عمله مقدر والسماح للعاملين بحضور المؤتمرات العلمية، وتقديم المكافآت والحوافز للجهود والأعمال المميزة. كما أن التحدي في العمل يتم من خلال مساعدة العاملين الجدد ومراقبتهم وتنسيق الخدمات المقدمة داخل المؤسسة. وأن المسؤولية تكون من خلال شعور العامل بأنه مسؤول ومحاسب عن عمله حيث يزداد رضاه الوظيفي بذلك، ويمكن زيادة المسؤولية عن طريق استقلالية العامل في المنظمة والقرارات المتعلقة بذلك وتحديد القرارات الفردية له وإعطاء العامل درجة من الحرية والإبداع. بالإضافة إلى أن النمو والتطوير يوفر فرص للعاملين من خلال إشراكهم في برامج التنمية والتطوير والتأهيل المحلية والمراكز الوظيفية.

ويرى حريم (2004) اهتمام الإدارات العليا في المنظمات المختلفة بالدافعية واهتمامها بها جاء من أجل تحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء وتقليص الأخطاء في العمل، وتقليل نسبة التغيب عن العمل، وبالتالي الترشيد في معدل النفقات حيث تقوم الإدارات بتقديم الحوافز والمكافآت وزيادة الأجور وقد تضطر لاستخدام العقاب أحيانا من اجل تحقيق ما تهدف إليه من إنجاز عال في أداء الأفراد وذلك لان نظام الدافعية معقد لدى الإنسان.

ويرى خليفة (2000) إلى أن التركيز والاهتمام على دافعية الإنجاز في العديد من الدراسات والأبحاث ليس فقط لأهميتها في المجال النفسي ولكن لأهميتها في العديد من المجالات المتعددة. كالمجال الإداري والتربوي والأكاديمي، حيث تعد الدافعية عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وفي إدارته لتحقيق أسلوب حياة أفضل ومستويات أعظم لوجوده الإنساني.

ويشير نشواتي (2003) إلى أن دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوك الفرد، ولهذا كان لها أهمية كبيرة في مجال علم النفس، حيث يفسر السلوك الإنساني للأفراد في ضوء دافعيتهم، ولهذا فان أداء الأفراد وإقبالهم على القيام بسلوكات معينة مرهونة بنوعية الدافعية لديهم.

يذكر قطامي (2005) أن دافع الإنجاز من أهم الدوافع العاملة في موقف التعلم حيث يمثل دافع الإنجاز في الرغبة بالقيام بعمل جديد والنجاح به ووصف ماكليلاند أن الرغبة تتميز بالطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامحة للعمل بشكل مستقل ومواجهة المشكلات وحلها وتفضيل المهمات التي تحتاج إلى شئ من المجازفة.

في ضوء ما سبق يلاحظ أن البيئة التنظيمية لها تأثيرات في استقرار النظام واستمراره في المدرسة من خلال التأثيرات على الجوانب التنظيمية المتعددة، حيث أن البيئة التنظيمية للمدرسة بأنماطها المختلفة لها تأثير كبير على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة خاصة دافعية الإنجاز حيث أن دافعية الإنجاز لها أهمية كبيرة في تطوير وبناء المدرسة وفي رفع معنويات معلميها وزيادة تفاعلهم مع بعضهم بعضاً وتحقيق أهداف المدرسة بأقل وقت وجهد.

وهناك ارتباط وثيق بين البيئة التنظيمية والدافعية في المدرسة وهذا الارتباط يتباين بين مدرسة وأخرى، وليسَ كل مخرجات التعليم واحدة بين المدارس، فمخرجات التعليم ترتبط مباشرة بالبيئة التنظيمية في المدرسة فكلما كانت البيئة التنظيمية مناسبة ومحفزة للعاملين كانت المخرجات ملائمة لما تصبو إليه الإدارة والمجتمع التي بدورها جميعا تصب في كيفية استثارة دافعية المعلمين

نحو الإنجاز المطلوب. وعلى الرغم من تشابه الحاجات الأساسية للمعلمين إلا انه يصعب فهم الدافعية لديهم، وذلك لتأثير سلوكهم بتفاعلات عديدة ومتنوعة داخل المدرسة.

مشكلة الدراسة

تعد البيئة التنظيمية ذات أهمية قصوى على المعلمين وتختلف طبيعة البيئة التي يعمل بها المعلمون من مدرسة إلى أخرى.

ويعد التحكم بالبيئة التنظيمية التربوية أمرا في غاية الأهمية، لان المدرسة لا تستطيع عزل نفسها عن المؤثرات البيئية بل أن نجاحها يعتمد على القدرة بالتحكم بالبيئة وإدارتها.

ومن خلال خبرة الباحث في الميدان التربوي كمعلم لاحظ بان البيئة التنظيمية في المدارس تختلف من مدرسة إلى أخرى، ويعود ذلك الاختلاف إلى النمط الإداري الممارس من قبل مديري تلك المدارس وآليات التعامل مع المعلمين مما ينعكس إيجابا أو سلبا على استثارة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدرسة.

ومن وجهة نظر الباحث فإن المشكلة تكمن في ضرورة تحديد مستوى البيئة التنظيمية السائدة في المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين والربط بين البيئة وإنعكاسها على دافعية الإنجاز مما يسهم في إيجاد بيئة تنظيمية تتمكن من استثارة دافعية الإنجاز إلى أعلى مستوياتها.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش على دافعية إنجاز المعلمين.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

- مفهوم البيئة التنظيمية وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

- مفهوم الدافعية ودافعية الإنجاز وأبعادها ونظرياتها والعوامل المؤثرة فيها.
- التعرف إلى علاقة البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بدافعية إنجاز المعلمين.
- أثر كل من الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي على البيئة التنظيمية ودافعية الإنجاز.

أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى البيئية التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش ودافعية الإنجاز للمعلمين؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البيئة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه البيئة التنظيمية في العملية التربوية، ومن خلال علاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات التربوية وما تحققه من مشاركة فاعلة بين جميع العاملين في المدرسة.

وكما أنَّ هذه الدراسة تكشف عن مستوى البيئة التنظيمية السائدة لدى مدارس التربية والتعليم، وعن علاقة البيئة التنظيمية بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.

وتزداد أهمية الدراسة كونها إحدى الدراسات التي ربطت بين البيئة التنظيمية ودافعية الإنجاز في هذا الإطار، إذ ركزت غالبية الدراسات السابقة على البيئة التنظيمية وحدها ومن هنا برزت أهمية هذه الدراسة لتسد النقص الحاصل في مجال البيئة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز في المجال التربوي، وكما يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسات في هذا الموضوع، وذوي العلاقات كمديري المدارس وصناع القرار التربوي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

أورد الباحث في دراسته بعض المفاهيم والمصطلحات التي يرى من الضرورة تعريفها وهي:

- **البيئة التنظيمية:** "هي الإطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة" (العميان، 2010، ص323).
- **وتعرف البيئة التنظيمية إجرائيا:** بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لقياس البيئة التنظيمية، والمحددة بالأبعاد الآتية (العلاقات والاتصال، الأنظمة والتعليمات، والحوافز والمكافآت، ظروف العمل).
- **دافعية الإنجاز:** "هي رغبة الفرد بالنجاح وإنجاز الأعمال بكفاءة وبوقت قصير ومستوى أداء متميز" (محروس، 2010: 39).

- وتعرف دافعية الإنجاز إجرائيا: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لقياس مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، والمحددة بالأبعاد الآتية (تحمل المسؤوليات، الأداء المتميز، استغلال الوقت، المنافسة).

حدود الدراسة

تتحدد إمكانية نتائج الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع البيئة التنظيمية ودافعية الإنجاز.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش والبالغ عددهم (665) معلماً ومعلمة.
- **الحدود الزمنية:** اقتصرت تطبيقها على الفصل الدراسي الثاني (2012/2011م).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت على مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش في المملكة الأردنية الهاشمية.
- وتتحدد نتائج الدراسة بصدق وموضوعية أفراد العينة لفقرات الأداتين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضا للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (البيئة التنظيمية ودافعية الإنجاز).

الإطار النظري

شهد الفكر الإداري العديد من النظريات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها بكفاءة وفعالية. وذلك من خلال الوصول إلى أسلوب أداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة. فمعظم النظريات الإدارية بدءاً من الإدارة العلمية وإسهامات أبرز مفكريها أمثال تيلور وهنري فايول وماكس فيبر التي تسمى المدرسية الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وأبرز مفكريها التون مايو وماري باركر فوليت وليكرت وانتهاءً بأحدث النظريات الإدارية. حيث نجد أن جميع هذه النظريات تتفق في الهدف وهي إيجاد بيئة تنظيمية إيجابية تمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء والتطور (حربي، 1989).

ونستطيع إرجاع الاهتمامات بالبيئة التنظيمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت بشكل رئيس أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياه المنظمات. رداً على المدرسة التقليدية حيث استندت بأفكارها ومبادئها إلى تجارب التون مايو في مصانع الهوثورن التي أكدت على ضرورة توفر بيئة ملائمة للعمل من حيث التركيز على البعد الإنساني والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك من خلال فهم السلوك الإنساني باعتباره وسيلة رئيسية لتحقيق الأهداف (الطويل، 2006).

مفهوم البيئة التنظيمية

يعد مفهوم البيئة التنظيمية مفهوم واسع يتجاوز التنظيم نفسه، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي فيه تمثل فرع من هذا النظام.

ويعرف العميان (2010) البيئة التنظيمية بأنها" المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية. كما يمكن تعريفها بأنها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والثقافية، وتعرف أيضا بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة.

وقد عرفها محمود (2011) بأنها "عبارة عن مجموعة الظروف والعوامل التي لها تأثير مباشر أو متوسط على المنظمة".

وعرفها ياغي (1998) بأنها "محيط العمل والعوامل المادية والمعنوية المؤثرة في السلوك التنظيمي".

وأما الصيرفي (2007) فقد عرفها" بأنها الأطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".

ولقد ذكرها عليان (2010) بأنها "مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة وتتحكم بمواردها وتؤثر في عملياتها، ويرتبط مجال عمل المنظمة ارتباطا وثيقا ببيئتها".

ولقد عرفها السالم (2002) "هي الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية وعلاقات شخصية".

أبعاد البيئة التنظيمية

1. العلاقات والاتصال

فإذا كانت العلاقات بين المعلمين، وبينهم وبين مدير المدرسة يسودها التعاون والثقة والصدق والإخلاص فإن ذلك يؤدي إلى توفير بيئة محفزة ومشجعة للعمل وتحقيق أهداف المدرسة بشكل فعّال. ويشير ذلك إلى درجة من التشاركية والاندماج والألفة التي تسود بين المعلمين (الطويل، 2006).

2. الأنظمة والتعليمات

يجب أن تكون الأنظمة والتعليمات تتميز بالدقة والوضوح أمام المعلمين وجاء الاهتمام بها لكونها تعتبر وصف لسلوك المعلمين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها لأنها تحكم سير العمل في المدرسة.

3. الحوافز والمكافآت

حيث أن توفرها في المدرسة قد يشجع المعلمين على القيام بالواجبات المكلفين بها بفاعلية واستغلال الإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المراده بإتباعهم السلوكات الايجابية والعمل على تكرارها بصورة دائمة (اللوزي، 2010).

4. ظروف العمل

إن الأعمال القائمة على استخدام أساليب قديمة تؤدي إلى الملل واللامبالاة حيث لا بد من الأعمال التي تؤدي إلى التطوير والتحسين لاستثارة قدرات وإمكانات العاملين الإبداعية الكامنة لإنجاح العمل (السالم، 2002).

أهمية البيئة التنظيمية

أ. إن المنظمة مهما كان حجمها ما هي إلا جزء صغير من محيط اكبر تمارس أنشطتها فيها وهذا يتطلب منها الفهم الكامل لهذا المحيط وأبعاده والتعامل الفاعل معه، لأنه يمثل النظام الواسع الكبير.

ب. البيئة التنظيمية تهدف إلى إيجاد نوع من التوافق والانسجام مع الظروف المعقدة والتغيرات التي قد تكون مصدر تهديد لوجود هذه المنظمة وغيرها.

ج. تمثل مجالاً خصباً لجذب أنشطة المنظمة المختلفة والتي تعد أساسا لنموها وتطويرها إذا كانت هذه الأنشطة تستغل بالشكل الأمثل.

د. البيئة توفر للمنظمة المعلومات اللازمة والضرورية والواضحة التي تعمل على أساسها وتمكنها من مواجهة حالة التردد والحيرة التي هي السمة الغالبة لمختلف الأعمال والأنشطة في الوقت الراهن ومحاولة التكيف معها من أجل إقامة علاقات مع عناصر البيئة التنظيمية الأخرى (الصميدعي ويوسف، 2007).

إن البيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة وأطرها كونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة، وهي كالأتي:

البيئة مصدر للمعلومات التي تحتاجها المنظمة: حيث تعد المعلومات أهم عنصر من عناصر المدخلات التي تعمل بموجبه المنظمة مثل المعلومات العلمية والتشريعات والقوانين البناء الاجتماعي للمنظمة، حيث تكون المعلومات على شكل تقارير، دراسات حقائق، إحصاءات، أو مطبوعات.

البيئة مصدر التنوع الأدائي في المنظمة: حيث تفرض على المنظمة إجراءات وقواعد مختلفة لمواجهتها أو الاستجابة لها.

البيئة مصدر للمواد الأولية: تعد مصدر لمدخلات المنظمة والمواد الأولية كونها تمثل المخزن الخارجي للمنظمة حيث توفر جميع المواد والمستلزمات المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وغيرها.

تعد البيئة هي مصدر التجهيز للمنظمة والمحرك لها في بناء وتحقيق أهدافها والمستفيد أيضاً من نتائجها وبالتالي فإنها تؤثر في المنظمة بشكل مباشر (عقيلي والمومني، 2010). وأشار شاكر (2001) إلى عدد من التعريفات لمفهوم البيئة في الفكر الإداري على شكل اتجاهات منها:

1. الاتجاه الشمولي: حيث عرفها بمفهوم شمولي كالأتي: بأنها جميع العوامل والقوى الموجودة خارج حدود المنظمة وقد تكون أحياناً داخلها.
2. الاتجاه التخصصي: عرفت البيئة في هذا الاتجاه بأنها المظاهر التي تتلاءم بشكل محتمل أو واقعي مع تحديد أهداف المنظمة المراد تحقيقها.
3. الاتجاه الوظيفي: عرفت بأنها مجموعة الأحداث والقوى التي تقع خارج السيطرة المباشرة لإدارة المنظمة وقد تكون اقتصادية اجتماعية وسياسية. تكنولوجية.

أنواع البيئات التنظيمية:

هنالك أساليب لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة ويعتمد اختيار أي منظمة من هذه الأساليب بشكل مباشر على الطريق التي يستهدفها كل باحث وهو يحلل العلاقة بين البيئة والمنظمة، فقد صنفها اللوزي (2010) إلى:

أولاً: البيئة العامة والبيئة الخاصة: ويأخذ مفهوم البيئة العامة، البعد الجغرافي الذي تتواجد فيه المنظمات الاجتماعية وغيرها، أما البيئة الخاصة، فهي بيئة المنظمة سواء كانت شركة أو حكومة أو ما يتم من تفاعل وتأثير متبادل بينها وبين الأطراف الأخرى.

ثانيا: البيئة الفعلية والبيئة المدركة: تختلف بيئات المنظمات، من منظمة إلى أخرى، فهي ليست بيئة واحدة بالنسبة لجميع العاملين، فهنالك من يرى البيئة بأنها معقدة أو مضطربة أو بيئة ساكنة وهناك من يراها بيئة ساكنة متحركة وهي مستقرة وبالتالي ليس من السهل الوصول إلى معايير نستطيع من خلالها التمييز بين هذه الأنواع من البيئات.

حيث تلعب القيم والاتجاهات والأحكام التي يصدرها الأفراد دوراً في تحديد نوع البيئة العاملة، فما يراه الأفراد في المستويات الإدارية العليا تختلف عما يراه الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، وهذا الاختلاف يعود إلى التفاوت بين الأفراد من حيث المستوى التعليمي، أو العمر، أو سنوات الخدمة، وبذلك يتبع كل منهم أنماطاً سلوكية وتصورات تلاءم ما يرغبون به.

ويصنف الشماع وحمود (2009) البيئة التنظيمية:

- **البيئة الداخلية:** هي التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجية المستخدمة.

البيئة الخارجية: هي التي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها. حيث يكون لهذه البيئة تأثيراً قوياً ومباشراً للمنظمة. وتشمل النظام السياسي والاقتصادي، والاجتماعي والتي تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها. فالبيئة الخارجية، ذات تأثير مؤكد ومتباين في أن واحد، حسب المنظمات المختلفة وطبيعة أنشطتها إذ أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تشترك جميعها في التأثير على المنظمة، كما أن المنظمة ذات قدرة معينة من حيث الاستجابة لها، وتحدد قدرتها تلك في ضوء استعداداتها للتكييف مع تلك المتغيرات.

على الرغم من اختلاف البيئات من حيث التصنيف وتحليل متغيراتها وأثارها على الأنشطة المتعلقة بالمنظمة، فان البيئة التي تتعامل معها المنظمات تؤثر بدرجة متفاوتة في الأنشطة التي تمارسها. والمنظمة القادرة على خلق التوازن أو التكييف مع البيئة الخارجية لضمان البقاء والاستمرار ومواصلة الأداء بشكل اكبر من المنظمة التي لا تستطيع ذلك وبالتالي تتعرض إلى التلاشي والاضمحلال والانحلال.

العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية (PEST)

1. السياسة الحكومية: (Political Factors): حيث تشكل سياسة الدول وقراراتها وخططها والعوامل المؤثرة في المنظمة ونشاطها ومستوى أدائها.
2. العوامل الاقتصادية (Economic Factors): حيث تؤثر بشكل أساسي في أ وجه نشاط المنظمة مثل الاستهلاك والاستثمار والنمو الاقتصادي.
3. العوامل الاجتماعية (Social Factors): تؤثر بشكل كبير في البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد وسلوك المنظمات والأفراد على حد سواء.
4. العوامل التكنولوجية (Technological factors): وهي تمثل مجموعة من المفاهيم والخبرات والأدوات والاختراعات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها (الكرخي، 2009).

ويرى محمود (2011) أن البيئة التنظيمية لأي نظام أو مؤسسة يتكون من مجموعة من العوامل وهي كما يلي:

أ. الحكومة: تقوم الحكومة بوضع مجموعة من القيود على كل المنظمات حيث تؤثر السياسات الحكومية على عديد من الجوانب مثل: معدلات التضخم والبطالة.

كما تؤثر القوانين الحكومية على طبيعة العلاقة مع العاملين مثل منع فصل العاملين

ب. التعليم: أن القيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمات ما هي إلا قيم اكتسبت اغلبها من خلال التعليم سواء في المنزل أو المؤسسات التعليمية.

ج. القانون والسياسة: أن التغيرات في القوانين تؤثر بشكل ملحوظ على عمليات العديد من المنظمات وعلى الجانب السياسي، ولكي تستطيع المنظمة الاستقرار والنمو فإنها تكون مجبرة على التفاعل بنجاح مع النظام السياسي.

خصائص للبيئة التنظيمية:

حيث توجد في أي منظمة كانت وهي كما يلي:

أولا: التعقد: وتشير إلى العدد الكلي من العوامل الموجودة في البيئة المحددة للمنظمة وتتسم البيئة البسيطة بوجود عدد قليل من العناصر أو العوامل، بينما البيئة المعقدة تشتمل على العديد من هذه العناصر والتداخلات التي قد تؤثر على هيكل المنظمة.

ثانياً: التنوع: أن التنوع يشير إلى أي مدى تباين هذه العناصر أو العوامل. فبينما تتسم البيئة المنسجمة بقلة العوامل الموجودة بها، فان البيئة غير المتجانسة تتسم بكثرة العوامل.

ثالثاً: التغير: يعتبر التغير شيئاً طبيعياً أو حتمياً ولكن بعض البيئات تتغير بشكل اكبر وبالتالي تصبح اقل قدرة على التنبؤ بها من غيرها.

رابعاً: عدم التأكد: ويشير إلى المدى الذي يمكن في نطاقه التنبؤ بالتغيرات في بيئة العمل (محمود، 2011).

أن الحصول على الموارد البشرية الفعالة ومحاولة دفعهم للعمل والمحافظة عليهم هي من أهم التحديات التي تواجه المسؤولين داخل البيئة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة باعتبار الموارد البشرية هي القوة المحركة للعمل والإنتاج وتتوقف عليها عملية تحقيق أهداف المنظمة

حيث لا بد أن تقوم البيئة التنظيمية على دفع الموظفين في المنظمة وتقديم التسهيلات في إجراءات الأعمال المطلوبة منهم ليتسنى لهم تقديم أفضل ما لديهم وتزداد دافعيتهم للعمل، وهذه التسهيلات المقدمة هي مقابل ما يقدمه الموظفين من جهد وطاقة ويجب أن تتسم البيئة التنظيمية للمنظمة بتفهم لمشاكل الموظفين لديهم والمشاركة في حلها من اجل أن يشعروا بانتمائهم الوظيفي وبالتالي تتحقق أهداف المنظمة (جودة، الزعبي، المنصور، 2004).

ومما سبق يجب توضيح العلاقة بين المنظمة والبيئة لما لها من أثر على الموظفين داخل المنظمة.

وأشار كل من الشماع، وحمود (2009) للعلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة بأنها علاقة متبادلة وتفاعلية وشاملة فالبيئة سواءً كانت داخلية أو خارجية هي التي تمنح فرصا للاستمرار والازدهار أو تؤدي بالمنظمة إلى الانحلال والتلاشي.

وان المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دورا أساسياً في تحديد قدرة المنظمة على العمل من خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوبة مع البيئة ولذلك يتطلب من المديرين القدرة العالية على معرفة البيئة بمتغيراتها المختلفة التي تنسجم مع متطلبات البيئة، مع ضرورة تحقيق الأهداف بكفاءة، كما يتطلب الأمر اعتماد أسلوب التنبؤ بما سيكون عليه واقع نشاط المنظمة وفق المشاهدة المتصورة للظروف والمتغيرات البيئية مع ضرورة استثمار الإمكانات المتاحة في المنظمة في إطار التكيف مع البيئة وبعكس ذلك تتعرض المنظمة إلى مخاطر تتمثل بعدم تحقق أهدافها المنشودة.

مفهوم دافعية الإنجاز

يرجع مفهوم الدافعية في جذوره إلى الكلمة اللاتينية (Movere)، التي تعني يدفع، أو يحرك. ويعرف الدافع بأنه مثير داخلي يحرك سلوك الفرد، ويوجهه للوصول إلى هدف معين، وأنه

القوة التي تدفع الفرد لان يقوم بسلوك من أجل إشباع حاجة، أو تحقيق هدف. ويعد الدافع شكلاً من أشكال الاستثارة التي تخلق نوعاً من النشاط، أو الفاعلية (Petri & Govern, 2004)

حيث يشير مصطلح الدافعية: إلى أنها القوة المحركة لسلوك الأفراد والموجهة لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له.

وأما زو (Zoo, 2003) عرف الدافعية بأنها "مفهوم أو تكوين فرضي لا يمكن ملاحظته مباشرة، وإنما يستدل عليها من الآثار السلوكية الدالة عليه.

وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل متعددة، وقد تنبع من الفرد ذاته، أو من البيئة المادية النفسية المحيطة به (نشواتي، 2003).

ويعتبر موراي (murry) أول من ادخل مفهوم الدافع للإنجاز إلى التراث النفسي من خلال دراسته المتعمقة بخصائص الشخصية.حيث عرفه على انه الرغبة أو الميل إلى عمل الأشياء بسرعة وعلى نحو أفضل بقدر الإمكان.

إلا أن هذا المفهوم بدأ بالانتشار في بداية الخمسينات من خلال الدراسات التي أجراها ماكليلاند واتكنسون وزملائهم (خليفة، 2000).

أما باهي (1999) فقد عرف الدافعية على أنها حالة تغير ناشئة في نشاط الكائن الحي، بالاستثارة وبالسلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف.

ويعرف بارون (Baron, 1998) الدافعية بأنها طاقة، أو محرك هدفها "تمكين الفرد من اختيار أهداف معينة، والعمل على تحقيقها، وهي عملية داخلية تنشط لدى الفرد وتوجهه، وتحافظ على فاعلية الحركة.

ويعرف عطية(2002) الدافعية للإنجاز على أنها عبارة عن بناء افتراضي متعدد الأبعاد يوجه الفرد ويدفعه إلى القيام بواجباته بدقة ونظام واستقلالية والعمل على تخطي العقبات التي

تصادفه والتغلب عليها مما يبث الثقة والطمأنينة في نفسه، بهدف بلوغ معايير الامتياز، وتحقيق الأهداف المستقبلية منها والبعيدة.

وقد عرفّ خليفة (2000) دافعية الإنجاز بأنها استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهدافه معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل.

وقد عرف القريوتي (2009) الدافعية بأنها قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتنشط سلوكه نحو هدف معين لتحقيق منفعة ما، أو لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية، وهي تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، من اجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته.

أبعاد دافعية الإنجاز

1. تحمل المسؤوليات

درجة تحمل العاملين الأعمال والمواقف والأحداث التي يتعرضون إليها داخل المؤسسة وصقل قدرتهم على إنجاز وأداء تلك الأعمال المناطه بهم.

2. الأداء المتميز

قدرة العاملين على قيامهم بالواجبات المنوطة بهم في اقل جهد وتكلفة بصورة منظمة وجيدة تميزهم عن غيرهم من اجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها في المنظمة.

3. استغلال الوقت

هو تميز الأفراد وقدرتهم على إدارة الوقت بكفاءة وفعالية بتحقيق الأهداف بعيدة المدى بعد تحقيق الأهداف المتوقعة منهم.

4. المنافسة

هي صفة الفرد الذي يتميز بدافعية إنجاز عالية بحيث يحقق الأهداف بكفاءة ليكون بالصدارة ويجد حلولاً للمشاكل التي تواجه المدرسة مقارنة مع زملائه ويسعى دائماً لتجاوز العقبات التي فشل بها الآخرون (عطية، 2002).

أنواع الدوافع

صنفت الدوافع إلى قسمين الأولى دوافع بيولوجية والثانية ثانوية.

أولا: الدوافع الأولية (البيولوجية)

وهي دوافع تشترك فيها الكائنات الحية(الإنسان والحيوان) وهي ذات وظيفة حيوية تعمل على حفظ بقاء الكائن الحي وترتبط بالتكوين الفسيولوجي العضوي الذي يمثل الجوع والعطش والجنس والأمومة والحفاظ على النوع وغيرها من الدوافع الأساسية.

ثانياً: الدوافع الثانوية

وهي دوافع مكتسبة ومتعلمة من البيئة تتأثر بنوعية التنشئة الاجتماعية رغم أنها مبنية على أسس فطرية ومن أمثلتها الدوافع الدينية، والدوافع المادية، والدوافع الاجتماعية.

وهذا لا يعني أن الدوافع الأولية هي أكثر أهمية من الدوافع الثانوية، ولكن الدوافع الأولية (البيولوجية) لها مرتبة الصدارة من حيث الإشباع وان التفكير في إشباع الحاجات الثانوية يأتي بعد تحقيق درجة معينة من الحاجات البيولوجية (نشواتي، 2003) .

مكونات دافعية الإنجاز

يذكر أوزبل وهنسين (Ausbel & Hanesian, 1978) أن هنالك ثلاثة مكونات لدافعية الإنجاز وهي كالأتي:

1. المكون المعرفي: هو حالة الانشغال بالعمل، حيث يحاول الفرد إشباع حاجته للمعرفه والفهم، وتكون عملية اكتشاف المعرفة الجديدة هي بمثابة المكافأة لديه.
2. تكريس الذات: وهي رغبة الفرد في المزيد من الصيت والسمعة والمكانة التي يحرزها عن طريق أدائه المتميز والملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد العامة المعترف بها مما يؤدي إلى شعوره بكفاءته واحترامه لذاته.
3. دافع الانتماء: ويتجلى في الرغبة بالحصول على تقبل الآخرين، ويتحقق إشباعه في هذا التقبل أي أن الفرد يستخدم نجاحه العام وسيلة للحصول على الاعتراف والتقدير من جانب ويعتمد عليه في تأكيد ثقته بنفسه.

ويضيف خليفة(2000) أن هنالك مكونات لدافعية الإنجاز وتتمثل في ما يلي:

1. الشعور بالمسؤولية.
2. السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع.
3. المثابرة.
4. الشعور بأهمية الزمن.
5. التخطيط للمستقبل.

ويذكر محروس(2010) أن لدافعية الإنجاز مظاهر عديدة وهي كالأتي:

1. الرضا عن العمل.
2. الطموح.
3. المثابرة.
4. القدرة على التحمل وتجنب الفشل.

قد تتحدد الدافعية من ثلاثة منطلقات (علاقة الدافعية بالسلوك)

1. **تنشيط السلوك:** يتم من خلال حالة داخلية يشعر فيها الفرد أنه بحاجة إلى شيء معين أو التوقع أو الرغبة لشيء أو لعدم التوازن تؤدي إلى تنشيط السلوك.
2. **توجيه السلوك:** وذلك يتم بعد عملية تنشيط السلوك بتوجيه نحو تحقيق هدف أو بديل محدد.
3. **تثبيت السلوك:** يقوم الفرد بالتفكير والنظر والتبصرّ في حصيلة الخبرة الماضية، فإما أن يقوم بتثبيت سلوكه والحفاظ عليه وأما تحريره من سلوك موجه إلى هدف آخر. وبالتالي يحصل للفرد ردود داخلية قد تؤدي إلى تنشيط سلوك من جديد (ماهر، 2003،137).

ويشير سميث (Smith) المشار إليه في خليفة (2000) بأن هنالك نوعين نم دافعية الإنجاز:

1. **دافعية الإنجاز الذاتية:** حالة داخلية للفرد بحاجة إلى شيء معين.
2. **دافعية الإنجاز الاجتماعي:** مقارنة أداء الفرد مع غيره حسب معايير التفوق.

صفات الأفراد الذين لديهم دافعية إنجاز

تدفع الأفراد إلى القيام بأعمالهم باهتمام اكبر من الآخرين حيث يحققون نجاحات كبيرة في حياتهم ويحققون تقدماً واضحاً في حياتهم العملية أو التعليمية حيث يميلون إلى القيام بالأعمال التي تتسم بالصعوبة المتوسطة والمنافسة ويطمحون إلى تحقيقها بأقل وقت وجهد وتكلفة ليكون أداؤهم متميزاً عن الآخرين.

ومن خصائص الدافعية أنها تسهم في تحديد الهدف الذي يقود مباشرة إلى السلوك الصحيح في مختلف النشاطات، فإذا كان الهدف واضح وموجه بشكل صحيح، فأنه سوف يؤدي إلى الإبداع الداخلي للفرد، وتتضح آلية القدرة الذاتية لديه بحيث يكون اهتمامه ضمن نشاط معين ومحدد (Zsolnai, 2002).

خصائص الدافع للإنجاز لدى ماكليلاند المشار إليه في عطية (2002):

فانه يعمل على تنمية ما يلي لدى الأفراد:

1. السعي نحو الإتقان والتمييز.
2. القدرة على تحمل المسؤولية.
3. القدرة على تحديد الأهداف.
4. القدرة على استكشاف البيئة المحيطة به.
5. القدرة على التنافس مع الذات.

النظريات المتعلقة بالدافعية

حيث يشير درة والصباغ (2008) أن الدوافع تأخذ منظورين:

1- النظريات المتعلقة بمحتوى الدوافع.

2- النظريات المتعلقة بعمليات الدوافع.

وجاء التقسيم على هذا النحو لان من خصائص محتوى الدوافع الاهتمام بالعوامل التي تبدأ وتستثير سلوك معين، وعمليات الدوافع تهتم بتوجيه السلوك وإيقافه أو المحافظة عليها وتكرار سلوك مرغوب فيه ومنها:

- **هرمية ماسلو للحاجات:** وهذه النظرية تتدرج من القاعدة إلى القمة وهي خمسة حاجات:

1. **الحاجات الفسيولوجية الأساسية:** وتضم الطعام والماء والكساء والنوم والجنس، وهي تتمثل بالنسبة للعاملين في المنظمة في الرواتب والحوافز والوجبات الغذائية وفترات الراحة.
2. **الحاجة إلى الأمان:** وعندما يتم إشباع الحاجات الأساسية للإنسان فانه ينتقل إلى حاجة الشعور بالأمن والاطمئنان والاستقرار يتمثل هذا عند العاملين بالمنظمة في الأمن الوظيفي ومكافأة نهاية الخدمة والحماية من الأخطار وتحقيق السلامة العامة.

3. **الحاجة إلى الانتماء:** يتدرج الفرد بعد إشباع حاجة الأمان إلى الاندماج والاختلاط مع الآخرين وأن يكون مميزاً ومقبولاً لدى المجموعة مما يؤدي إلى المزيد من الفعالية وتحقيق الأهداف المطلوبة منه.

4. **الحاجة إلى تقدير الذات:** وهي تدل على الشعور بأهمية الذات والاستقلال والثقة والإنجاز لديه.

5. **الحاجة إلى تحقيق الذات والمكانة:** وهي مكانة الشخص بين الآخرين وقدرته على إنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من طاقاته وقدراته وتحقيق الإبداع.

- **نظرية العاملين لهرزبيرغ:** وهي تهتم بمفهوم الرضا الوظيفي أو عدمه، حيث تقسم إلى عاملين:

1. **العوامل الدافعة (داخلي):** لأنها هي التي تدفع الفرد للقيام بالعمل مثل الإنجاز والاعتراف والتقدم والرقي الوظيفي والعمل نفسه والمسؤوليات والنمو النفسي ووجود هذه العوامل في موقف العمل وبشكل ملائم تؤدي إلى الرضا الوظيفي والقناعة ولكن غيابها يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا.

2. **العوامل الصحية الوقائية (خارجية):** وهي تتعلق ببيئة العمل وتشمل سياسات المنظمة وأسلوب إداراتها وأسلوب الإشراف والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والأجور والرواتب والحياة الاجتماعية.ووجود هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا. ومن هنا نلاحظ أن العوامل الدافعة هي التي تؤدي إلى الشعور بالرضا التام لان العوامل الدافعة تعطي الأفراد شعوراً إيجابياً، وفرصاً للتطور الشخصي، بينما العوامل الوقائية تمنع حالة عدم الرضى.

- **نظريـة الحاجات الثلاثـة لماكليلانـد:** تقوم هذه النظريـة على أن الحاجات هي اكبر القوى الدافعة للسلوك الإنساني وهي كالآتي:

- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي التي يبذل فيها الإنسان جهدا، وان يحقق انجازات معينة وفقا لمعايير وتعد الحاجة للإنجاز مكتسبه من خبرات الإنسان وما تعلمه.
- **الحاجـة إلـى القـوة:** وهي امتلاك الفرد القدرة على التأثير على الآخرين ليصبح مركز للسلطة والقيادة.
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي قدرة الفرد على الاندماج والمشاركة مع الآخرين في مجموعات العمل.

- **نظريـة اتكنسون:** اختلفت بعض ملامحها عن نظرية ماكليلاند "بأنها أكثر توجها نحو الدراسات العملية وأكثر تركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات والتي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية والمواكبة لمواقف الحياة التي تناولها ماكليلاند وأسس اتكنسون نظريته في ضوء معطيات كل من نظريات الشخصية وعلم النفس التجريبي. ومبادئ نظرية اتكنسون في دافعية الإنجاز أهمها:

- يتمتع جميع الأفراد بكمية هائلة من الطاقات الكامنة وبعدد من الحاجات والدوافع الأساسية.
- يختلف الأفراد عن بعضهم من حيث النسبية لهذه الدوافع ودرجة الاستعداد.
- يؤدي كل دافع إلى نموذج من السلوك يختلف عن النموذج السلوكي لدافع أخر.
- إذا تغيرت طبيعة الخصائص الموقفية أو المثيرات، فان دوافع مختلفة تستثار وينتج عنها تنشيط نماذج معينة ومختلفة من السلوك (محروس، 2010)

- **نظرية الدرفر في الدافعية:** لصاحبها كلايتون الدرفر وسميت بنظرية الوجود والانتماء والنمو، وقامت هذه النظرية بمعالجة الانتقادات التي وجهت إلى نظرية هرمية الحاجات حيث تقوم على أساس الحاجات الإنسانية التالية وهي الحاجة إلى البقاء وللانتماء وللنمو والتقدم حيث ساعدت على التغلب على مفهوم الحاجة للتكامل النفسي أو تحقيق الذات واتفق مع ماسلو ولكنه اختلف في كيفية التحرك وانتقاله من فئة إلى أخرى. (عياصرة، 2006)
- **نظرية بورترولولر "التوقع":** حيث عملا على إضافة العوائد والتي تعد حلقة الوصل بين الرضا والإنجاز حيث يشعر الفرد بالرضا مقارنة مع العائد الذي تم الحصول عليه نتيجة الجهد الذي قام به، أما إذا قلت العوائد التي يحصل عليها الفرد نتيجة الجهد والإنجاز الذي عمله فإنه يشعر بعدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

ومن هذا المنطلق يرى كل منهم أن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وان القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.حيث تقسم العوائد إلى قسمين:

1. **عوائد داخلية:** يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهي تختص بالحاجات العليا.
2. **عوائد خارجية:** تتعلق بالحاجات الدنيا ويحصل الفرد عليها من المنظمة (العميان،2010).

- **نظرية العدالة والمساواة:** تعود هذه النظرية إلى ستاسي ادآمز حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدمها. حيث يقارن الفرد نفسه مع الآخرين من حيث الجهد المبذول في العمل وما يحصل عليه من هذا الجهد من راتب أو اعتراف وتقدير حيث يشعر الفرد بالرضا الوظيفي إذا كانت المكافآت والحوافز في المنظمة موزعة بالتساوي على الأفراد العاملين (درة والصباغ، 2008).

علاقة دافعية الإنجاز بغيرها من المتغيرات

تعتبر دافعية الإنجاز متغيراً رئيسيا في الشخصية، أي أن الدافعية شانها شان غيرها من الدوافع تتأثر بالمتغيرات الأخرى في الشخصية وتؤثر فيها. ولهذا يوجد العديد من الدراسات التي اتجهت نحو دراسة علاقة دافعية الإنجاز بعدد من المتغيرات المعرفية وسنذكر منها:الاتجاه نحو المدرسة والتحصيل الدراسي.

1. علاقة دافعية الإنجاز بالشعور بالاتجاه نحو المدرسة

أكدت معظم الدراسات التي تناولت هذه العلاقة أن الأفراد ذوي دافعية الإنجاز العالية يتمتعون باتجاه ايجابي نحو المدرسة فالطالب ذو الاتجاه الايجابي نحو المدرسة هو الذي يشارك داخل غرفة الصف ويتحمل مسؤولية تعلمه ونتائج أعماله المختلفة.

2. علاقة دافعية الإنجاز بالتحصيل الدراسي

أكدت معظم الدراسات على أن دافع الإنجاز يدفع الفرد ليظهر كل ما لديه من إمكانات وان يقوم بأعمال مفيدة وذات قيمة له وللآخرين ويكون منتجا ومبدعا، فالدافع للإنجاز هو الذي يحرك الكائن الحي نحو النشاط المؤدي إلى إشباع الحاجة. ودافع الإنجاز وهو بمثابة منشط فهو ينشط الطلاب للقيام بعملهم على أكمل وجه، فوجود دافع قوي عند الطالب يجعله يركز للوصول إلى مستوى أفضل من التحصيل الدراسي (محروس، 2010).

ثانياً: الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحث واستقراء الأدب النظري ذي العلاقة بالبيئة التنظيمية ودافعية الإنجاز للمعلمين، وعلى حد علم الباحث أنّ هذا الموضوع لم تتطرق له الدراسات السابقة كمتغيرين معاً من قبل، إلا أن هنالك بعض الدراسات القريبة لهذا الموضوع ونستعرض منها.

أ- الدراسات المتعلقة بالبيئة التنظيمية

1- الدراسات العربية

أجرى المعشر وعلي (2004) دراسة هدفت إلى معرفة متغيرات بيئة العمل بالابتكار في بعض الشركات الصناعية الأردنية وبحث بيئة العمل من خلال متغيرات التشجيع والاستقلالية والعوائق التنظيمية ومتغير الابتكار وتكونت عينة الدراسة من (75) فردا ممن لهم صلة وثيقة، وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فرص تشجيعية كبيرة من قبل الإدارة والمشرفين مما يهيئ جوا يساعد على إبراز الأفكار الجديدة وما ينتج عنها من حالات ابتكار وانخفاض في وجود العوائق التنظيمية في بيئة العمل.

وأجرى المعايطة (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على "مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر أبعاد بيئة العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي في تلك الجامعات". وتكونت عينة الدراسة من (612) فرداً حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيرات بيئة العمل جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى الجلامدة (2006) دراسة هدفت إلى التعرف "على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية". وتكونت عينة الدراسة من (481) فرداً، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس

لأبعاد بيئة العمل الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي وسنوات الخدمة في الجامعة.

وأجرى حريم ومنصور (2006) دراسة هدفت التعرف إلى إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية لشركات صناعة الأدوية ومدى تشجيعها للإبداع الوظيفي وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (238) فردا، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية لديهم تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض العوامل الديمغرافية.

أجرى المسعودي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف "على دور البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن". وتكونت عينة الدراسة (407) موظفاً. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية الداخلية بإبعادها كانت ايجابية وبدرجة متوسطة. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد البيئة التنظيمية في الدافعية للعمل.

أجرى جابر (2011) دراسة هدفت التعرف إلى "أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن". تكونت عينة الدراسة من (246) موظفاً. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية تعزى للعوامل الديمغرافية والتنظيمية (النوع، العمر باستثناء الفئة العمرية 25 سنة فاقل، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

2- الدراسات الأجنبية

دراسة قام بها بولتس (Politis,2003) هدفت إلى فحص العلاقة بين أبعاد قيادة الإدارة الذاتية وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع ومعدل الإنتاج، واستخدام استبانه كأداة للدراسة وتكونت العينة من (104) فردا يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في منظمة تقنية متطورة تعمل في

المملكة المتحدة وتوصلت إلى النتائج التالية: أن العلاقة بين قيادة الإدارة الذاتية والأبعاد المشجعة والمنبهة لبيئة العمل للإبداع ايجابية وهامة.

وأجرى لوبير وجيروكس (Lopirre and Giroux, 2005) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية في الولايات المتحدة، حيث قامت بمزج وجهات النظر حول الإبداع التنظيمي في نموذج مكون من ستة أبعاد تحدد بيئة الإبداع وهي مناخ العمل، التعاون الصاعد الاستقلالية، الاحترام، والتنظيم وجميعها تعتبر ضمن إطار بيئة العمل وتوصلت إلى النتيجة التالية هنالك علاقة أساسية وجوهرية وايجابية بين المتغيرين.

أجرى جريفث (Griffith, 2006) دراسة هدفت للتعرف على جوانب محددة من المناخ التنظيمي في المدرسة المرتبطة مع الرضا الوظيفي للمعلم، والأداء التنظيمي للمدرسة. تكونت عينة الدراسة من (313) معلماً في سبعة مدارس ثانوية، إضافة إلى عينة بلغت (916) طالباً من المدارس في ولاية ميرلاند الأمريكية. حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود اثر توسطي للرضا الوظيفي للمعلم في العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة وبين أداء المدرسة التنظيمي ورغبة المعلمين في ترك مهنة التدريس. حيث بينت هذه الدراسة أن الجوانب الأهم في المناخ التنظيمي للمدرسة تتضمن العوامل التالية:

بيئة العمل للمنظمة، والعلاقات بين الزملاء في المدرسة، والدعم المقدم من مدير المدرسة للمعلمين.

أجرى يانغ وباندي (Yang & Pandy, 2008) دراسة هدفت إلى معرفة كيفية سياسات المنظمة البيئية والإصلاحات المدركة على الالتزام الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (274) من المدراء الموظفين في وكالات الخدمة الإنسانية ووكالات الصحة على المستوى الحكومي. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن جهود الإصلاح كان لها نتائج أكثر شمولاً وارتباطاً بصورة ايجابية

مع وضوح الهدف وكفاية الاتصالات والهيكل المرن والالتزام المعياري ارتبط بصورة ايجابية مع وضوح الأهداف وبصورة سلبية مع النمط البيروقراطي.

أجرى واين وسميث (Waynne & smith, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقة لدى أعضاء هيئة التدريس في مجموعة المدارس الثانوية الأمريكية، حيث تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس تم اختيارها عشوائياً من مدينة شيكاغو الأمريكية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية بين المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية في المدارس، حيث أكدت النتائج أن الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي للمعلمين كان أولها الرواتب، العلاقات بين المعلمين، والعلاقات مع مدير المدرسة، بالإضافة إلى توفير فرص النمو المهني للمعلمين داخل المدرسة.

ب- الدراسات المتعلقة بدافعية الإنجاز

1- الدراسات العربية

أجرى القدومي (2000) دراسة هدفت إلى " معرفة العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بكل من دافعية المعلم ومستوى الضبط لديه" وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرا و (342) معلما، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الأولى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين السمات الشخصية للمديرين ومستوى الدافعية للمعلمين، حيث تبين أنه كلما كانت الخبرة التعليمية أطول اتجه المعلمون نحو دافعية عالية.

وأجرى عياصرة (2003) دراسة هدفت للتعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الأردن، ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم تكونت عينة الدراسة من (1141) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من (76) مدرسة ثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى المديرين النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي

ومن ثم التسيبي وكان مستوى دافعية المعلمين بشكل عام متوسط، حيث أن هنالك علاقة ارتباطيه ايجابية في النمط الديمقراطي للمدير ومستوى دافعية المعلمين وعلاقة ارتباطيه سلبية في النمط الأوتوقراطي النمط التسيبي للمدير ومستوى دافعية المعلمين.

وأجرى العساف (2005) دراسة هدفت للكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمين تلك المدارس وفقا لتصنيف فرنش ورافن وتكونت عينة الدراسة من (647) معلما ومعلمة وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية من ممارسة مديري المدارس لمصادر سلطتهم ودرجة دافعية الإنجاز لمعلمي المدارس.
- وعدم وجود علاقة بين مركز الضبط ودافعية إنجاز المعلمين.

ب- الدراسات الاجنبية

أجرى سميث (Smith, 2000) دراسة هدفت لكشف علاقة الأسلوب القيادي المتبع من مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي الديمقراطي يعد عاملاً أساسياً لدافعية المعلمين والمدراء الذي يمارسونه أكثر احتمالاً لان يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى دافعية عالية.

وأجرى ميدينا (Medina, 2000) دراسة هدفت إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين. حيث تكونت عينة الدراسة من (32) معلماً، بالإضافة إلى مدرائهم (18) في منطقة جنوب كارولينا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع يخضع لمؤثرات منها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصية، وان قوة القائد الاجتماعية ممكن أن تعمل على رفع دافعية المعلمين والدعم التقني لهم وأما تعيقهم.

كما أجرى ايقان (Egan, 2001) دراسة هدفت لتحديد العوامل التي تدفع المعلمين للعمل في المدارس العامة في شيكاغو واستخدمت نظرية هيرزبيرغ في الدافعية. تكونت عينة الدراسة من

(238) معلماً حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن حجم المدرسة هو العامل الديمغرافي الأهم من تحديد دافعية المعلمين، حيث أن الجنس والمؤهل العلمي عوامل ذات دلالة في تحديد دافعية المعلمين فكانت سنوات الخبرة كانت اقل العوامل دلالة على الدافعية للمعلمين.

وأجرى اندرسون (Anderson,2002) هدفت إلى التعرف على درجة دافعية المعلمين وبيان العوامل الأكثر أهمية التي تساعدهم على البقاء في مهنتهم كمعلمين، وتزيد من دافعيتهم نحو العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (394) معلما ومعلمة في مدارس مختلفة من ولاية جنوب كارولينا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دافعية المعلمين متوسطة وان هنالك عوامل تزيد من دافعيتهم نحو العمل، وتساعدهم على البقاء في المهنة وهي دعم المديرين للمعلمين، وتعاون الطلبة والبيئة الآمنة والأجور المرتفعة والصفوف المنظمة.

وأجرى ديامنتس (Diamantes,2004) دراسة هدفت التعرف "إلى درجة دافعية المعلمين وعمل مقارنة بين ما يتوقعه المديرون من معززات لدافعية المعلمين، وما يعتقده المعلمون محفزا لدافعيتهم في التدريس" حيث أجريت الدراسة على معلمين ومديرين ضمت مدارس مختلفة في ولاية تكساس وقد بلغ عدد المدراء (5) والمعلمين (85) معلما توصلت إلى النتائج الآتية:كان ما يعتقده المديرين محفزا للمعلمين يتلخص في: التقدير الكلي للعمل المنجز ويتبعه الأمان الوظيفي وما يعتقده المعلمون يتلخص في الرواتب الجيدة وظروف العمل هي الأعلى.

التعقيب على الدراسات

من خلال الاطلاع ومراجعة الدوريات، والمراجع العربية، والمراجع الأجنبية وقواعد البيانات المختلفة، لم يجد في حدود اطلاعه دراسة واحدة، تناولت البيئة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس، وأن أغلبية الدراسات العربية والأجنبية قد ركزت على البيئة التنظيمية

وحدها، ودافعية الإنجاز وحدها. لدى معلمي المدارس لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على مستوى البيئة التنظيمية السائدة ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس.

حيث أكدت هذه الدراسة على جانب في غاية الأهمية وهو دور البيئة التنظيمية في دافعية الإنجاز للعمل في المدارس.

ركزت الدراسات العربية والأجنبية السابقة على قياس أبعاد بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع كدراسة (حريم ومنصور، 2006)، ودراسة (المعايطة، 2006)، ودراسة (الجلامدة، 2006)، والمناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والثقة وموقف المعلمين تجاه المهنة كدراسة (جريفث Griffith، 2006) ودراسة (سميث Smith، 2008).

ركزت الدراسات العربية والأجنبية السابقة على دافعية المعلمين كدراسة (القدومي، 2000)، ودراسة (عياصرة، 2003)، ودراسة (العساف، 2005)، ودراسة (اندرسون Andreeson، 2002) ودراسة (إيقان Egan، 2001)، ودراسة (سميث Smith، 2000)، ودراسة (ميدنيا Medina، 2000)، ودراسة ديامنتس (Diamantes, 2004) وادوار المدير بدافعية إنجاز المعلمين.

ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ربطت دراسة البيئة التنظيمية بدافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس في محافظة جرش. واشتملت عينتها على المعلمين والمعلمات والكشف عن معرفتها بمستوى البيئة التنظيمية والتعرف على مستوى دافعية الإنجاز.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتا الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداتا الدراسة والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداتين لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2011م والبالغ عددهم (3018) معلماً ومعلمةً، موزعين على (173) مدرسة في محافظة جرش، حيث بلغ عدد مدارس الذكور (83) مدرسة، وعدد مدارس الإناث (90) مدرسة، حسب الملحق (د).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية إذ بلغت (665) معلماً ومعلمةً في محافظة جرش. ويبين الجدول (1) ذلك.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	293	44.1
	أنثى	372	55.9
	المجموع	665	100
الخبرة	1 - من 5	243	36.5
	من 5 – اقل من 10	224	33.7
	أكثر من 10	198	29.8
	المجموع	665	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	498	74.9
	دراسات عليا	167	25.1
	المجموع	665	100

أداتي الدراسة

تم تطوير أداتين لقياس متغيرات الدراسة فقد تكونت الأداة الأولى من (33) فقرة لقياس البيئة التنظيمية موزعة على أربعة أبعاد هي (بعد العلاقات والاتصال، بعد الأنظمة والتعليمات، بعد الحوافز والمكافآت، وبعد ظروف العمل).

وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة ذيابات (2002) وعريقات (2003) والحوامدة (2003)، والرفاعي (2005)، أما الأداة الثانية تكونت من (33) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي (بعد تحمل المسؤوليات، وبعد الأداء المتميز، بعد استغلال الوقت، وبعد المنافسة).

وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة زياد (2004)، والعساف (2005). وتتكون الأداتين من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: استبانه لقياس البيئة التنظيمية السائدة.

الجزء الثالث: استبانه لقياس دافعية الإنجاز.

وقد تم تحديد الإجابات بخمسة معايير هي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً).

صدق أداتي الدراسة

تم التحقق من صدق أداتا الدراسة بطريقة صدق المحتوى وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (32) من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي والإدارة العامة وأصول التربية والمناهج، من أساتذة الجامعات الأردنية وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للبعد الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين، كما في ملحق (ج)؛ حيث استقرت غالبية أرائهم وفق ما يناسب البيئة التعليمية حيث كانت عدد الفقرات (67) فقرة كما هو مبين في ملحق (أ) وتم حذف فقرة واحدة من مقياس دافعية الإنجاز من بعد المنافسة وهي (تشجعني منافستي للآخرين على القيام بأعمال أكثر صعوبة) لتصبح أداتي الدراسة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (66) فقرة كما هو مبين في ملحق (ب).

ثبات أداتي الدراسة

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على عينة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (33) معلماً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداتا الدراسة. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا،

والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للإبعاد والأداة ككل.

الجدول (2)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

الأداة	البعد	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
البيئة التنظيمية	العلاقات والاتصال	0.92	0.84
	الأنظمة والتعليمات	0.86	0.73
	الحوافز والمكافآت	0.86	0.73
	ظروف العمل	0.88	0.74
	البيئة التنظيمية ككل	0.96	0.84
دافعية الإنجاز	تحمل المسؤوليات	0.79	0.87
	الأداء المتميز	0.87	0.78
	استغلال الوقت	0.86	0.76
	المنافسة	0.78	0.81
	دافعية الإنجاز ككل	0.94	0.85

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط بيرسون (Person) لاختبار العلاقات الارتباطية بين البيئة التنظيمية ودافعية الإنجاز.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين المتعدد واستخدام المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) لمعرفة دلالة الفروق.

إجراءات الدراسة

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أداتا الدراسة وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لهما. قام الباحث باختيار عينة الدراسة وتم توزيع الأداتين عليهم وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

متغيرات الدراسة

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية. حيث تكونت الاستبانات من ثلاثة خصائص

أ. المتغيرات الديمغرافية وهي:

1. الجنس: وله فئتان:

1. ذكر 2. أنثى

2. سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات:

1. اقل من 5 سنوات 2. من 6 – 10 سنوات 3. من 11 – فأكثر.

3. المؤهل العلمي وله مستويان:

1. بكالوريوس 2. دراسات عليا

حيث تم توزيع (760) استبانه على المعلمين والمعلمات، واسترجع منها (674) استبانه وتم استبعاد (9) استبانات غير قابلة للتحليل وأصبحت الاستبانات القابلة للتحليل (665) استبانه بنسبة (88%) من الاستبانات التي تم توزيعها وقد تشكلت العينة ما نسبة (22%) تقريباً من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة التقدير للبيئة التنظيمية، ودافعية الإنجاز، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل – الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

المدى الأول: 1 + 1.33 = 2.33.

المدى الثاني: 2.34 + 1.33 = 3.67.

المدى الثالث: 3.68 + 1.33 = 5.

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1. اقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.
2. اكبر من (2.34) واقل من (3.67) مؤشراً متوسطاً.
3. اكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، والجداول (3)، (4)، (5)، (6)، (7) تبين ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
1	1	العلاقات والاتصال	3.89	0.65	مرتفع
2	2	الأنظمة والتعليمات	3.83	0.72	مرتفع
3	3	الحوافز والمكافآت	3.67	0.74	متوسط
4	4	ظروف العمل	3.20	0.50	متوسط
		البيئة التنظيمية ككل	3.66	0.57	متوسط

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.20–3.89)، حيث جاء بعد العلاقات والاتصال في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، تلاه في المرتبة الثانية بعد الأنظمة والتعليمات بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد الحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاء بعد ظروف العمل في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبلغ المتوسط الحسابي للبيئة التنظيمية ككل (3.66).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

1. **بعد العلاقات والاتصالات**

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد العلاقات والاتصال مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.2	تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالود والاحترام المتبادل.	4.13	0.88	مرتفع
2	.5	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	3.97	1.03	مرتفع
3	.1	يصغي المدير للمعلمين بكل تقدير واهتمام.	3.96	1.02	مرتفع
4	.3	تتميز علاقة المعلمين مع بعضهم بعضاً بالود.	3.95	0.89	مرتفع
5	.10	تشارك الإدارة والمعلمين بالاتصال مع أولياء الأمور .	3.93	0.92	مرتفع
6	.8	يسعى مدير المدرسة لإيجاد حلول للمشكلات التي تعيق عمل المعلمين.	3.89	0.92	مرتفع
7	.7	يستمع المدير للمشكلات التي تعيق عمل المعلمين.	3.87	0.94	مرتفع
8	.9	تعزز الإدارة والمعلمين الاتصال الايجابي مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.80	0.93	مرتفع
9	.6	يحرص مدير المدرسة على تشجيع الاتصال غير الرسمي مع المعلمين.	3.79	1.00	مرتفع
10	.4	يتبادل المعلمون الخبرات مع بعضهم البعض.	3.63	0.95	متوسط
		العلاقات والاتصال	3.89	0.65	مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.63- 4.13)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالود والاحترام المتبادل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يتبادل المعلمون

الخبرات مع بعضهم بعضاً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63). وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات والاتصال ككل (3.89).

2. بعد الأنظمة والتعليمات

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد الأنظمة والتعليمات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.12	يساءل مدير المدرسة كل معلم يخالف الأنظمة والتعليمات.	3.94	0.92	مرتفع
2	.17	يفعّل مدير المدرسة القوانين والأنظمة داخل المدرسة.	3.90	0.93	مرتفع
3	.18	يتعامل مدير المدرسة بروح القوانين والأنظمة داخل المدرسة.	3.85	0.93	مرتفع
4	.13	يتبع مدير المدرسة أساليب وإجراءات تساعد المعلمين في أداء واجباتهم.	3.84	0.86	مرتفع
5	.11	يتوفر في المدرسة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة.	3.83	0.93	مرتفع
6	.14	يطبّق مدير المدرسة تعليمات تراعي مصالح المعلمين.	3.81	0.92	مرتفع
7	.16	يطبّق مدير المدرسة القوانين والأنظمة بشكل عادل على المعلمين.	3.78	0.97	مرتفع
8	.15	تراعي القوانين والأنظمة المبادئ النفسية والتربوية في المدرسة.	3.70	1.01	مرتفع
		الأنظمة والتعليمات	3.83	0.72	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.70– 3.94)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يساءل مدير المدرسة كل معلم يخالف الأنظمة والتعليمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها

"تراعي القوانين والأنظمة المبادئ النفسية والتربوية في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70). وبلغ المتوسط الحسابي للأنظمة والتعليمات ككل (3.83).

3. بعد الحوافز والمكافآت

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد الحوافز والمكافآت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.23	يثق مدير المدرسة بالمعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.	3.83	0.91	مرتفع
2	.19	يقيم مدير المدرسة أداء المعلمين بموضوعية.	3.78	0.96	مرتفع
3	.20	يقدّر مدير المدرسة إنجاز المعلمين لأعمالهم.	3.73	1.02	مرتفع
4	.25	يشجع المدير المعلمين على إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم.	3.72	0.95	مرتفع
5	.24	ترتبط الحوافز التي يقدمها المدير للمعلمين بنتائج أدائهم.	3.67	0.91	متوسط
6	.22	يعتمد مدير المدرسة على الحوافز المعنوية للتأثير في سلوك المعلمين.	3.57	1.06	متوسط
7	.21	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع العمل المبذول.	3.40	1.12	متوسط
		الحوافز والمكافآت	3.67	0.74	متوسط

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.40– 3.83)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يثق مدير المدرسة بالمعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع العمل المبذول" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40). وبلغ المتوسط الحسابي للحوافز والمكافآت ككل (3.67).

4. بعد ظروف العمل

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد ظروف العمل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	يراعي مدير المدرسة التطورات والتغيرات التربوية المستجدة.	3.58	0.99	متوسط
2	27	يوزّع المدير الواجبات على المعلمين بعدالة.	3.46	1.09	متوسط
2	29	يوفّر المدير للمعلمين فرصاً للإبداع في العمل.	3.46	1.01	متوسط
4	32	توفّر المدرسة برامج متنوعة لتنمية القيم والاتجاهات الايجابية نحو العمل عند المعلمين.	3.27	1.03	متوسط
5	26	يتوفر في المدرسة تجهيزات تمكّن المعلمين من أداء واجباتهم التربوية على أكمل وجه.	3.26	1.12	متوسط
6	33	توفّر المدرسة الموارد المادية التي تساعد على التمكين الوظيفي.	3.19	1.13	متوسط
7	28*	يكلف مدير المدرسة المعلمين بواجبات تشكّل عبئاً ثقيلاً.	2.86	1.13	متوسط
8	31*	تتداخل المهام الوظيفية بين أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة.	2.54	0.98	متوسط
		ظروف العمل	3.20	0.50	متوسط

* فقرة سلبية تم عكس تصحيحها

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.54– 3.58)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "يراعي مدير المدرسة التطورات والتغيرات التربوية المستجدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.58)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها "تتداخل المهام الوظيفية بين أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.54). وبلغ المتوسط الحسابي لظروف العمل ككل (3.20).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمين مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظرهم، والجداول (8)، (9)، (10)، (11)، تبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الأداء المتميز	3.98	0.61	مرتفع
2	3	استغلال الوقت	3.92	0.59	مرتفع
3	4	المنافسة	3.89	0.69	مرتفع
4	1	تحمل المسؤوليات	3.78	0.53	مرتفع
		دافعية الإنجاز ككل	3.89	0.52	مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.78-3.98)، حيث جاء بعد الأداء المتميز في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98)، تلاه في المرتبة الثانية بعد استغلال الوقت بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد المنافسة بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاء بعد تحمل المسؤوليات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبلغ المتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز ككل (3.89).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

1. بعد تحمل المسؤوليات

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد تحمل المسؤوليات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أمتلك المقدرة على تحمل مسؤوليات عملي.	4.12	0.84	مرتفع
2	2	أنجز مسؤولياتي مهما كانت الظروف.	4.08	0.81	مرتفع
3	3	أنجز العمل المطلوب مني مهما كانت نتائجه.	3.94	0.88	مرتفع
3	8	أسعى دائماً لتطوير قدراتي.	3.94	0.88	مرتفع
5	6	أخطط دائماً عندما أكلف بعملٍ ما.	3.88	0.88	مرتفع
6	5	أسعى دائماً لتحقيق المزيد من الطموحات مهما كانت الظروف المحيطة بي.	3.86	0.93	مرتفع
7	9	أقوم بتأدية أعمال إضافية لخدمة المدرسة.	3.76	0.92	مرتفع
8	7	لدي الاستعداد للعمل لساعات طويلة.	3.68	0.97	مرتفع
9	*4	أتجنب القيام بالأعمال والمهمات الصعبة في عملي.	2.73	1.14	متوسط
		تحمل المسؤوليات	3.78	0.53	مرتفع

* فقرة سلبية تم عكس تصحيحها

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.73- 4.12)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "أمتلك المقدرة على تحمل مسؤوليات عملي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "أتجنب القيام بالأعمال والمهمات الصعبة في عملي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.73). وبلغ المتوسط الحسابي لتحمل المسؤوليات ككل (3.78).

2. بعد الأداء المتميز

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد الأداء المتميز مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17.	أقدم نموذجاً إيجابياً في سلوكي أمام المعلمين والطلبة.	4.06	0.79	مرتفع
2	18.	أهتم بواجباتي وأعمالي لتظهر على أكمل وجهِ.	4.05	0.83	مرتفع
3	11.	أنجز عملي بدرجة عالية من الإتقان والتميز.	4.01	0.82	مرتفع
3	12.	ابذل قصارى جهدي لتحقيق طموحاتي.	4.01	0.85	مرتفع
5	13.	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها المحدد.	3.98	0.82	مرتفع
6	14.	أستخدم ما يتوفر في البيئة المحيطة لمعالجة المشكلات التي تواجهني.	3.94	0.82	مرتفع
6	15.	أشارك في الجهود والأعمال التي تؤدي إلى تطوير مدرستي في كافة الأبعاد.	3.94	0.83	مرتفع
8	16.	أمتلك العزيمة والإصرار لإنجاز الأعمال اللامنهجية.	3.92	0.87	مرتفع
9	10.	أقوم بأي عمل أكلف به مهما كلفني من جهد ووقت.	3.87	0.93	مرتفع
		الأداء المتميز	3.98	0.61	مرتفع

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.87- 4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "أقدم نموذجاً إيجابياً في سلوكي أمام المعلمين والطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "أقوم بأي عمل أكلف به مهما كلفني من جهد ووقت" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبلغ المتوسط الحسابي للأداء المتميز ككل (3.98).

3. بعد استغلال الوقت

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد استغلال الوقت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.26	أشعر بالثقة والاعتزاز عند أداء أعمالي في وقتها المحدد.	4.20	0.78	مرتفع
2	.24	أهتم بعنصر الوقت عند القيام بأعمالي.	4.06	0.78	مرتفع
3	.25	أُنجز أعمالي حسب الجدول الزمني.	4.01	0.79	مرتفع
4	.20	يمضي الوقت سريعاً أثناء أدائي لأعمالي في المدرسة.	3.90	0.86	مرتفع
5	.19	كلما أنجزت هدفاً، أضع هدفاً مستقبلياً جديداً لتحقيقه.	3.86	0.84	مرتفع
6	.21	أحقق انجازات هامة أثناء أداء عملي.	3.82	0.86	مرتفع
6	.23	أسعى دائماً لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة.	3.82	0.83	مرتفع
8	.22	استثمر أوقات الفراغ بالاشتراك بالبرامج ذات الصلة بتخصصي وابذل ما بوسعي للنجاح بها.	3.66	0.93	متوسط
		استغلال الوقت	3.92	0.59	مرتفع

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.66– 4.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "أشعر بالثقة والاعتزاز عند أداء أعمالي في وقتها المحدد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "استثمر أوقات الفراغ بالاشتراك بالبرامج ذات الصلة بتخصصي وابذل ما بوسعي للنجاح بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.66). وبلغ المتوسط الحسابي لاستغلال الوقت ككل (3.92).

4. بعد المنافسة

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات بعد المنافسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.32	أمتلك العزيمة والإصرار لتحقيق الأعمال الموكلة إلي.	4.02	0.86	مرتفع
2	.28	أسعى للتغلب على العقبات التي فشل الآخرون في تجاوزها.	3.96	0.83	مرتفع
3	.27	اجتهد في عملي سعياً للتفوق على زملائي.	3.90	0.91	مرتفع
4	.33	أسعى للتنافس لأنه يجعلني أقوم بأعمالي على أكمل وجه.	3.88	0.97	مرتفع
5	.29	أتنافس مع الآخرون عند قيامي بعمل ما.	3.85	0.87	مرتفع
6	.30	أجد حلولاً للمشكلات التي يعجز الآخرون عن إيجاد حلول لها.	3.80	0.85	مرتفع
7	.31	أبحث عن الأعمال التي تتصف بالمنافسة.	3.79	0.95	مرتفع
		المنافسة	3.89	0.69	مرتفع

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.79– 4.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "أمتلك العزيمة والإصرار لتحقيق الأعمال الموكلة إلي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها "أبحث عن الأعمال التي تتصف بالمنافسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبلغ المتوسط الحسابي للمنافسة ككل (3.89).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش ودافعية إنجاز المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش ودافعية إنجاز المعلمين، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش ودافعية إنجاز المعلمين

المتغير		العلاقات والاتصال	الأنظمة والتعليمات	الحوافز والمكافآت	ظروف العمل	البيئة التنظيمية ككل
تحمل المسؤوليات	معامل الارتباط ر	.354**	.415**	.390**	.301**	.419**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	665	665	665	665	665
الأداء المتميز	معامل الارتباط ر	.352**	.422**	.392**	.307**	.423**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	665	665	665	665	665
استغلال الوقت	معامل الارتباط ر	.330**	.383**	.359**	.288**	.390**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	665	665	665	665	665
المنافسة	معامل الارتباط ر	.242**	.296**	.263**	.205**	.289**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	665	665	665	665	665
دافعية الإنجاز ككل	معامل الارتباط ر	.371**	.439**	.408**	.320**	.442**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	665	665	665	665	665

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش ودافعية إنجاز المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل يختلف مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي

			العلاقات والاتصال	الأنظمة والتعليمات	الحوافز والمكافآت	ظروف العمل	البيئة التنظيمية ككل
الجنس	ذكر	س	3.89	3.83	3.70	3.18	3.66
		ع	.62	.68	.73	.48	.54
	أنثى	س	3.89	3.83	3.65	3.22	3.66
		ع	.68	.75	.75	.52	.60
سنوات الخدمة	1-أقل من 5	س	3.80	3.78	3.60	3.18	3.60
		ع	.70	.73	.77	.49	.59
	من 5- اقل من 10	س	3.96	3.87	3.72	3.20	3.70
		ع	.65	.79	.79	.52	.61
	أكثر من 10	س	3.93	3.84	3.69	3.23	3.69
		ع	.59	.62	.65	.49	.52
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	س	3.91	3.85	3.67	3.21	3.68
		ع	.65	.70	.72	.49	.56
	دراسات عليا	س	3.83	3.77	3.67	3.18	3.62
		ع	.67	.77	.80	.52	.62

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا)، وسنوات الخدمة (1- أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10، أكثر من 10)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على الأبعاد جدول (14).

الجدول (15)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي على أبعاد مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	العلاقات والاتصال	.103	1	.103	.243	.622
هوتلنج=.010	الأنظمة والتعليمات	.022	1	.022	.043	.836
ح=.175	الحوافز والمكافآت	.673	1	.673	1.223	.269
	ظروف العمل	.140	1	.140	.555	.457
	الكلي	.047	1	.047	.143	.705
سنوات الخدمة	العلاقات والاتصال	3.799	2	1.899	4.476	.012
ويلكس=.980	الأنظمة والتعليمات	1.037	2	.519	1.000	.369
ح=.106	الحوافز والمكافآت	2.029	2	1.014	1.843	.159
	ظروف العمل	.264	2	.132	.525	.592
	الكلي	1.514	2	.757	2.304	.101
المؤهل العلمي	العلاقات والاتصال	1.335	1	1.335	3.146	.077
هوتلنج=.009	الأنظمة والتعليمات	.992	1	.992	1.913	.167
ح=.227	الحوافز والمكافآت	.074	1	.074	.135	.714
	ظروف العمل	.158	1	.158	.627	.429
	الكلي	.556	1	.556	1.692	.194
الخطأ	العلاقات والاتصال	280.059	660	.424		
	الأنظمة والتعليمات	342.449	660	.519		
	الحوافز والمكافآت	363.221	660	.550		
	ظروف العمل	166.008	660	.252		
	الكلي	216.847	660	.329		
الكلي	العلاقات والاتصال	284.729	664			
	الأنظمة والتعليمات	344.303	664			
	الحوافز والمكافآت	365.727	664			
	ظروف العمل	166.585	664			
	الكلي	218.722	664			

يتبين من الجدول (15) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد باستثناء بعد العلاقات والاتصال، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (16).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد.

الجدول (16)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخدمة على بعد العلاقات والاتصال

		المتوسط الحسابي	1- أقل من 5	من 5- اقل من 10	أكثر من 10
العلاقات والاتصال	1- أقل من 5	3.80			
	من 5- اقل من 10	3.96	*.16		
	أكثر من 10	3.93	.13	.03	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين فئتي الخدمة من 1- أقل من 5 سنوات ومن 5- أقل من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة من 5- أقل من 10 سنوات.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل يختلف مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين باختلاف الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي

			تحمل المسؤوليات	الأداء المتميز	استغلال الوقت	المنافسة	دافعية الإنجاز ككل
الجنس	ذكر	س	3.74	3.92	3.90	3.92	3.87
		ع	.50	.61	.58	.68	.50
	أنثى	س	3.80	4.02	3.93	3.85	3.90
		ع	.55	.60	.60	.70	.54
سنوات الخدمة	1–أقل من 5	س	3.69	3.87	3.81	3.81	3.79
		ع	.53	.62	.63	.70	.54
	من 5– اقل من 10	س	3.81	4.03	3.95	3.95	3.93
		ع	.57	.62	.59	.70	.54
	أكثر من 10	س	3.83	4.05	4.00	3.90	3.95
		ع	.46	.55	.53	.67	.47
المؤهل	بكالوريوس فما دون	س	3.76	3.96	3.90	3.87	3.87
		ع	.53	.60	.58	.68	.52
	دراسات عليا	س	3.82	4.02	3.96	3.93	3.94
		ع	.54	.61	.61	.73	.54

س= المتوسط الحسابي   ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (17) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، وسنوات الخدمة (1– أقل من 5 سنوات، من 5– أقل من 10، أكثر من 10)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات

عليا). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على الأبعاد والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي على أبعاد مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=024. ح=003.	تحمل المسؤوليات	.539	1	.539	1.944	.164
	الأداء المتميز	1.449	1	1.449	4.025	*.045
	استغلال الوقت	.090	1	.090	.260	.610
	المنافسة	.894	1	.894	1.877	.171
	الكلي	.160	1	.160	.591	.442
سنوات الخدمة ويلكس=977. ح=054.	تحمل المسؤوليات	2.065	2	1.032	3.721	*.025
	الأداء المتميز	3.625	2	1.812	5.036	*.007
	استغلال الوقت	3.844	2	1.922	5.568	*.004
	المنافسة	2.544	2	1.272	2.672	.070
	الكلي	2.862	2	1.431	5.272	.005
المؤهل العلمي هوتلنج=002. ح=843.	تحمل المسؤوليات	.374	1	.374	1.349	.246
	الأداء المتميز	.340	1	.340	.943	.332
	استغلال الوقت	.194	1	.194	.561	.454
	المنافسة	.220	1	.220	.463	.497
	الكلي	.283	1	.283	1.043	.308
الخطأ	تحمل المسؤوليات	183.105	660	.277		
	الأداء المتميز	237.546	660	.360		
	استغلال الوقت	227.825	660	.345		
	المنافسة	314.301	660	.476		
	الكلي	179.185	660	.271		
الكلي	تحمل المسؤوليات	186.502	664			
	الأداء المتميز	243.689	664			
	استغلال الوقت	232.451	664			
	المنافسة	318.008	664			
	الكلي	182.899	664			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

يتبين من الجدول (18) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع الأبعاد. باستثناء بعد (الأداء المتميز)، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد باستثناء بعد المنافسة. ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (19).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع الأبعاد.

الجدول (19)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخدمة

		المتوسط الحسابي	من 1 - أقل من 5	من 5- اقل من 10	أكثر من 10
تحمل المسؤوليات	1- أقل من 5	3.69			
	من 5- اقل من 10	3.81	*.12		
	أكثر من 10	3.83	*.14	.02	
الأداء المتميز	1- أقل من 5	3.87			
	من 5- اقل من 10	4.03	*.16		
	أكثر من 10	4.05	*.18	.03	
استغلال الوقت	1- أقل من 5	3.81			
	من 5- اقل من 10	3.95	*.14		
	أكثر من 10	4.00	*.19	.05	
دافعية الإنجاز ككل	1- أقل من 5	3.79			
	من 5- اقل من 10	3.93	*.14		
	أكثر من 10	3.95	*.15	.01	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من الجدول (19) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين فئة الخدمة 1- أقل من 5 من جهة وكل من فئتي الخدمة من 5-أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخدمة من 5- أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات في تحمل المسؤوليات، والأداء المتميز، واستغلال الوقت، وفي دافعية الإنجاز ككل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول البيئة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، أسئلتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن تقدير المعلمين لمستوى البيئة التنظيمية السائدة جاءت بمستوى متوسط على الأبعاد التالية للبيئة التنظيمية: (الحوافز والمكافآت، ظروف العمل) وعلى المقياس ككل، وبمستوى مرتفع للأبعاد التالية (العلاقات والاتصال، الأنظمة والتعليمات).

وقد يعزى ذلك إلى أن نسبة عالية من البيئات التنظيمية متشابهة لحد كبير حيث أن ظروف العمل متشابهة وقد تكون نفسها بالإضافة إلى أن أنواع البيئة التنظيمية السائدة لا تؤثر بشكل مباشر على الحوافز والمكافآت، ومن جهة أخرى فإن الأنظمة والتعليمات المطبقة هي نفسها بغض النظر عن البيئة التنظيمية السائدة وربما طبيعة الوقت وكمية الأعمال الكتابية للمعلمين والأعمال الإدارية للمدراء تجعل العلاقات والاتصال ضمن حدود ضيقة.

حيث أشارت النتائج أن بُعد (العلاقات والاتصال) حصل على أعلى المتوسطات الحسابية (3.89) بمستوى "مرتفع"، أما فقرات هذا البُعد فقد حصلت الفقرة رقم (2) المتضمنة "تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالود والاحترام المتبادل" على أعلى المتوسطات (4.13) بمستوى "مرتفع"، ويعزى ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها الديمقراطية الموجودة وتشجيع السلطات على الحوار والمناقشة،

بالإضافة إلى فهم المعلمين والمديرين للقوانين والأنظمة التي تنظم العمل، بالإضافة إلى أن العمل في المدارس يحتاج إلى التكاتف والتعاون.

أما الفقرة (4) المتضمنة (يتبادل المعلمون الخبرات مع بعضهم البعض) فقد حصلت على اقل المتوسطات الحسابية (3.63) وبمستوى "متوسط". وقد يعزى ذلك إلى الأنصبة الكبيرة في المدارس بالإضافة إلى كثرة الأمور الكتابية المطلوبة من المعلمين مما يؤدي إلى عدم وجود الوقت الكافي لتبادل الخبرات، بالإضافة لعدم وجود الظروف المناسبة التي تساعد على رفع الروح المعنوية للمعلمين لاكتساب الخبرات.

أما بُعد (الأنظمة والتعليمات) فقد حصل على متوسط حسابي (3.83) وبمستوى "مرتفع". أما فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة (12) المتضمنة "يساءل مدير المدرسة كل معلم يخالف الأنظمة والتعليمات" أعلاها وبمتوسط حسابي (3.94) وبمستوى "مرتفع"، وقد يعزى ذلك لقناعة المديرين بضرورة المساءلة لضمان سير العمل التربوي بشكله الصحيح. أما الفقرة (15) المتضمنة "تراعي القوانين والأنظمة المبادئ النفسية والتربوية في المدرسة" فقد حصلت على متوسط حسابي (3.70) بمستوى "مرتفع"، وقد يكون السبب في ذلك التباين الواضح بين صيغة القوانين وما هو على ارض الواقع فالقوانين ورقية ولا تتفق مع ما يحدث داخل المدارس، فالتربية والتعليم تحتاج إلى تفعيل قوانين خاصة وإلغاء أو تجميد أخرى خاصة فيما يخص الأعمال المطلوبة من المعلم.

فعلى سبيل المثال هناك تغيير مستمر في القوانين والأنظمة خلال السنوات الأخيرة مما تسبب في عدم القدرة على فهمها أو تطبيقها، بالإضافة إلى البرامج المتزامنة مع العملية التعليمية مثل "SJE" الذي مضى على تطبيقها في المدارس أكثر من 5 سنوات.

أما بُعد (الحوافز والمكافآت) فقد حصل على متوسط حسابي (3.68) وبمستوى "مرتفع". أما فقرات هذا البعد فقد كانت الفقرة (23) المتضمنة "يثق مدير المدرسة بالمعلمين لتحقيق

الأهداف التربوية المنشودة" أعلاها وبمتوسط حسابي (3.83) وبمستوى "مرتفع"، وقد يكون السبب في أن الثقة وتحقيق الأهداف مترادفان وإذا اشعر مدير المدرسة المعلمين بعدم الثقة ستكون المخرجات التعليمية غير مرضية لذلك يُشعر المديرين المعلمين بالثقة لتحفيزهم على العمل. أما الفقرة (21) والمتضمنة "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع العمل المبذول" فقد حصلت على (3.4) وبمتوسط حسابي "متوسط" ويعود ذلك إلى قناعة جميع المعلمين إلى تدني رواتب المعلمين مقارنة بالرسالة والعمل الذي يؤدونه، بالإضافة للأوضاع الاقتصادية المتردية بشكل عام.

أما بُعد "ظروف العمل" فقد حصل على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.2) وبمستوى "متوسط". أما فقرات هذا البُعد فقد حصلت الفقرة (30) على أعلى متوسط حسابي (3.58) وبمستوى "متوسط" والمتضمنة "يراعي مدير المدرسة التطورات والتغيرات التربوية المستجدة" ويعزى ذلك إلى التطور الكبير في وسائل الاتصال الحديثة، مما سرّع وصول التطورات التكنولوجية والمعلومات إلى مديري المدرسة بالإضافة للاجتماعات الدورية واللقاءات مع صانعي القرار بشكل متواصل ومستمر.

أما الفقرة (31) فقد حصلت على اقل متوسط حسابي (2.54) وبمستوى "متوسط" والمتضمنة "تتداخل المهام الوظيفية بين أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة" وقد يكون السبب عدم وجود وصف وظيفي واضح، مما يؤدي إلى عدم فهم العاملين في المدارس لوظائف المدير ومساعد المدير حيث تتداخلان في أغلب الحالات فهما مسؤولان عن الغياب والتعويض والأشغال والمساءلة بحيث يبدو أن المدير ومساعد المدير يقوم كل منهم بنفس العمل بالنسبة للمعلمين، بالإضافة لدور مدير المدرسة في موضوع الأمور المالية مع السكرتير.

حيث اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (المعايطة، 2006؛ حريم ومنصور، 2006؛ المسعودي، 2011؛ بولتس، 2003؛ واين سمث، 2008)، بأن البيئة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من (المعشر وحميد، 2004؛ والجلامدة، 2006)، حيث جاءت البيئة التنظيمية بمستوى مرتفع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟

لقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أنّ مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بمستوى مرتفع على الأبعاد الأربعة لدافعية الإنجاز: (الأداء المتميز، استغلال الوقت، المنافسة، تحمل المسؤوليات) وعلى المقياس ككل.

ويعزى ذلك إلى أهمية دافعية الإنجاز لدى المعلمين وتشجيع الإبداع والابتكار، مما ينعكس على المدارس ومخرجاتها لتكون ذات كفاءة وفعالية عالية.

حيث جاء نص بُعد "الأداء المتميز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وبمستوى "مرتفع". أما فقرات هذا البُعد فقد جاءت الفقرة (17) والمتضمنة "أقدم نموذجاً إيجابياً في سلوكي أمام المعلمين والطلبة" بالمرتبة الأولى وبمتوسط (4.06) وبمستوى "مرتفع" وقد يكون السبب شعور المعلم بضرورة أن يكون القدوة الصالحة والنموذج الأمثل وخاصة وانه يحمل رسالة عظيمة وسط مجتمعات تهتم بالروابط الاجتماعية والأخلاقية، أما الفقرة (10) والمتضمنة "أقوم بأي عمل أكلف به مهما كلفني من جهد ووقت" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.87) بمستوى "مرتفع" ويعزى ذلك إلى الكم الكبير من الأعمال المطلوبة من المعلم وخاصة الكتابية مما يؤدي إلى عدم استعداده للقيام بأي عمل خاصة أنه يسعى للقيام بالأعمال المطلوبة بأقل زمن ممكن.

وجاء بُعد "استغلال الوقت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وبمستوى "مرتفع"، أما فقرات هذا البُعد فقد جاءت الفقرة (26) كأعلى متوسط حسابي (4.20) وبمستوى "مرتفع" والمتضمنة "اشعر بالثقة والاعتزاز عند أداء أعمالي في وقتها المحدد" ويعزى ذلك إلى الجانب النفسي الإنساني عند نجاحه وشعوره بتحقيق هدف في وقته المحدد، بالإضافة إلى أن المعلم يعاني من كثرة الأعمال المطلوبة منه وانجازها في وقتها يشعره بالاعتزاز.

أما الفقرة (22) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.66) وبمستوى "متوسط" والمتضمنة "استثمر أوقات الفراغ بالاشتراك بالمسابقات ذات الصلة بتخصصي وابذل ما بوسعي للنجاح بها" والسبب المؤكد في ذلك هو عدم وجود أوقات فراغ في اليوم الدراسي للمعلم بسبب الأنصبة العالية وكثرة الأعمال المطلوبة إضافة إلى انعدام الحوافز الضرورية للقيام بذلك.

بالإضافة إلى المناهج وعدد المواد التي يدرسها الطالب نفسه فلا نعطيه الفرصة للمشاركة وإن شارك فهي مشاركة محدودة رغم وجود الدافعية عند المعلم. وقد يعزى أيضاً إلى اهتمام أولياء الأمور بالدراسة المنهجية للطالب وعدم اقتناعهم بالمسابقات لأنهم يرونها مضيعة للوقت.

أما بُعد "المنافسة" فقد جاء ثالثاً وبمتوسط حسابي (3.89) وبمستوى "مرتفع". أما فقرات هذا البُعد فقد جاءت الفقرة (32) بالمرتبة الأول وبمتوسط (4.02) وبمستوى "مرتفع" والمتضمنة "امتلك العزيمة والإصرار لتحقيق لإعمال الموكلة إلي" ويعزى ذلك إلى الرسالة العظيمة التي يحملها المعلمون على عاتقهم وإدراكهم لأهميتها وسعيهم لتحقيق الأهداف التربوية على أكمل وجه.

أما الفقرة (31) والمتضمنة "أبحث عن الأعمال التي تتصف بالمنافسة" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وبمستوى "مرتفع" ويعزى ذلك إلى حاجة المعلمين لمساعدة زملائهم في كثير من الأعمال بالإضافة إلى عزوفهم للقيام بالأعمال التي تتطلب جهداً وتكون غير مرتبطة بالأهداف التربوية فيفضل المعلمون الابتعاد عن المنافسة والبحث عن المساعدة.

وقد يعزى أن كثرة الأعمال في المدارس تتطلب من الإدارة توزيعها على المعلمين لإنجازها فقط وليس للمنافسة عليها.

أما بُعد "تحمل المسؤوليات" فقد جاء بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.78) وبمستوى "مرتفع". أما فقرات هذا البُعد فقد جاءت الفقرة (1) بالمرتبة الأولى وبمتوسط (4.12) وبمستوى "مرتفع" والمتضمنة "امتلك المقدرة على تحمل مسؤوليات عملي" ويعزى ذلك إلى إحساس المعلمين بقدرتهم على العطاء خاصة وهم من مخرجات التعليم الأردني والذي يتميز بقوته وقدرته على جميع المستويات. أما الفقرة (4) والمتضمنة "أتجنب القيام بالأعمال والمهمات الصعبة في عملي" قد حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.73) وبمستوى "متوسط" ويعزى ذلك إلى كثرة الأعمال المطلوبة من المعلمين وضيق الوقت مما يؤدي إلى تجنب المعلمين للأعمال الصعبة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (القدومي، 2000؛ العساف، 2005؛ (سميث،2000؛ ديامنتس، 2004)، بأن دافعية الإنجاز جاءت بمستوى مرتفع.

واختلفت مع نتائج دراسة كل من (عياصرة، 2003؛ اندرسون، 2002)، حيث جاءت دافعية الإنجاز بمستوى متوسط.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى البيئة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم فقي محافظة جرش ودافعية الإنجاز للمعلمين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مستوى البيئة التنظيمية السائدة ودافعية انجاز المعلمين في جميع الأبعاد مما يؤكد على أهمية هذه الدراسة فكلما كانت البيئة السائدة أكثر ديمقراطية وبعيدة عن التسلطية كانت دافعية إنجاز المعلمين اكبر وأكثر فعالية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المسعودي، 2011).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في البيئة التنظيمية السائدة في مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

لقد أظهرت نتائج السؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الجنس، ويعزى ذلك إلى التقارب الكبير بين مدارس الذكور ومدارس الإناث، فهما متقاربان في السلوكات والمخرجات خاصة مع التطور العلمي السريع وثورة الاتصالات والانترنت، بالإضافة لتلقي المعلمين نفس المستوى من المهارات لكِلا الجنسين. وكذلك التشابه العام بالأدوات المدرسية وتماثل النهج الإداري في مدارس الذكور والإناث.

أما بالنسبة لمتغير "سنوات الخدمة" فلم تظهر هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية إلا في بُعد "العلاقات والاتصال" ولصالح (5-10) سنوات ويعزى ذلك إلى أن هذه الخدمة تتميز باستقرار العلاقات بين المعلمين ففي هذه الفترة يعتاد المعلمون على عملهم ويبدأون بالبحث عن علاقات مع الآخرين بالإضافة إلى أنهم في أوج نشاطهم العلمي والاجتماعي خاصة أن أعمارهم تتراوح بين (27 – 32) عاماً فهم قد اجتازوا مرحلة الاندماج النفسي مع الوظيفة ولم يصلوا بعد فترة الملل وانتظار التقاعد.

أما بالنسبة لمتغير "المؤهل العلمي" فلم تظهر هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد ويعزى ذلك إلى التطور العلمي والاتصالات والدورات المكثفة سواء التربوية والعلمية للمعلمين، وكذلك الانفتاح المجتمعي على العالم، إضافة إلى أن اغلب معلمي الوزارة حاصلون على درجة البكالوريوس والدبلوم.

حيث اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الجلامدة، 2006؛ حريم ومنصور، 2006؛ جابر، 2011)، حيث كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الديموغرافية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

أظهرت نتائج السؤال الخامس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس في بُعد "الأداء المتميز"، ولصالح الإناث، وذلك يعود إلى طبيعة المدرسة ونوعية الطلاب، فقد تكون مدارس الإناث أكثر التزاماً وطلباً للعلم بالمجمل، بالإضافة إلى طبيعة المجتمع الذي يفرض على الإناث شروطاً تجعلها أكثر التزاماً وتقيداً، مما يعطي المعلمات فرصة للمزيد من الأداء المتميز.

أما بالنسبة لمتغير "سنوات الخدمة" فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وفي جميع الأبعاد باستثناء "المنافسة" وربما يعود ذلك إلى أن المنافسة موجودة بين المعلمين في جميع مراحل عملهم فالمعلم الجديد ينافس ليثبت نفسه وخاصة في أول عامين من اجل التثبيت، وتتميز منافسة (5 –10) و 10 وأكثر في المناصب الإدارية واثبات القوة في امتلاك المادة العلمية والأسلوب التدريسي.

أما بُعد "تحمل المسؤوليات" فقد جاءت الفروق لصالح (أكثر من 10) ويعزى ذلك إلى ازدياد مساحة المسؤولية بازدياد الخبرة حيث يصبح المعلمون القدامى مرجعية للمعلمين الجدد في التربية والتدريس.

أما بعد "الأداء المتميز" فقد جاءت الفروق أيضاً لصالح (أكثر من 10) ويعزى ذلك إلى إيمان معلمي هذه المرحلة بضرورة التميز وإظهار الذات أمام المعلمين الأقل خدمة.

أما بُعد "استغلال الوقت" فايضاً جاء لصالح (أكثر من 10) وربما يعود السبب إلى اكتسابهم الخبرة في القدرة على إدارة الوقت من خلال تجاربهم في مجال التربية.

أما بالنسبة لمتغير "المؤهل العلمي" فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وربما يعزى ذلك إلى أن جميع الأبعاد لا يحكمها المؤهل العلمي ولا تتأثر به فهي سمات شخصية ولا دخل للمؤهل العلمي بها.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (القدومي، 2000؛ ايقان، 2001)، بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعود للعوامل الديموغرافية كالجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

التوصيات

1. توفير الإمكانات والتسهيلات التي من شأنها أن تساعد على توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومحفزة، تزيد دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
2. تفعيل الإدارات الديمقراطية داخل المدرسة لتكون العلاقات قائمة على احترام الآخرين وتقبل الأفكار والنقد البناء مما يؤدي إلى رفع دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
3. تخفيض العبء الدراسي والأعمال المدرسية للمعلمين من اجل إفساح المجال لظهور قدرات المعلمين مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم وعلى الطلبة، وخاصة مع وجود الحواسيب والإنترنت.
4. إجراء دراسات تحليلية مشابهة لهذه الدراسة للكشف عن البيئة التنظيمية السائدة ودافعية الإنجاز في الجامعات والمعاهد والمؤسسات الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

باهي، مصطفى وشلبي، أمين (1999). **دافعية (نظريات وتطبيقات)**. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

التميمي، إياد فاضل والخشالي، شاكر جارالله (2007). " اثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية". **مجلة الجامعة الأردنية في إدارة الأعمال**، 3 (1)، 1- 27.

جابر، سهى محمود جابر (2011). "**اثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الجلامدة، بدر عبد الجليل (2006). "**بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

جودة، محفوظ، والزعبي، حسن، والمنصور، ياسر (2004). **منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين ومنصور، ياسر (2005). "ادارك العالمين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي". **مجلة جامعة الحسين بن طلال لبحوث والدراسات**، 1 (1)، 83 -104.

حسن، محمد حربي (1989). **علم المنظمة**. بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.

الحوامدة، باسم علي عبيد (2003). "**المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خليفة، محمد عبد اللطيف (2000). **الدافعية للإنجاز**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

درّة، عبد الباري، إبراهيم، والصباغ، زهير، نعيم (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي**، عمان: دار وائل للنشر.

ذيابات، نايف عوض (2002). "**المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الرفاعي، جاسر صالح محمد (2005). "**اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زياد، محمود نمر (2004). "**العلاقة بين دافعية الإنجاز والمناخ الصفي لدى طلبة الصف الثاني عشر في المدارس العربية والحكومية في منطقة الناصرة**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد (2002). **تنظيم المنظمات**. عمان: دار عالم الكتاب الحديث.

شاكر، شفيق عايد عبد الله (2001). "**التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2009). **نظرية المنظمة**. عمان: دار المسيرة.

الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردنيه عثمان (2007). **إدارة الأعمال الدولية**، ط1. عمان: دار النهضة للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2007). **السلوك الإداري في العلاقات الإنسانية**. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.

ياغي، محمد عبد الفتاح ضمين (1998). "**اثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط3**. عمان: دار وائل للنشر.

عبد الله، مجدي احمد محمد (2003). **علم النفس التربوي بين النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عريقات، سميرة إبراهيم (2003). "**العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

العساف، ليلى موسى (2005). "**مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لعلمي تلك المدارس**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عطية، عمر الفاروق (2002). "**دافعية الإنجاز لدى طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية من الجنسين"دراسة ارتقائية مقارنة**". رسالة ماجستير، قسم الدراسات النفسية والاجتماعية:جامعة عين شمس، مصر.

عقيلي، عمر وصفي والمومني، قيس (2010). **المنظمة ونظرية التنظيم، ط1.** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2008).**الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم.** عمان: دار اليازوري.

عليان، ربحي مصطفى (2010). **مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)**[2]. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** ط5، عمان: دار وائل للنشر.

عياصرة، علي أحمد (2003). "**الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**". أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عياصره، علي احمد عبد الرحمن (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1.** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

القدومي، شيرين راضي (2000). "**العلاقة بين السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكل من دافعية معلميها، والضبط المدرسي فيها**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2009). **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5.**عمان: دار وائل للنشر.

قطامي، يوسف (2005). **علم النفس التربوي والتفكير.** عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد (2009). **التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي.** عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى (2010). **التنظيم الإداري والأساليب والاستشارات. عمان**: زمزم ناشرون وموزعون.

ماهر، احمد (2003). **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات.** الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

محروس، منال محمد (2010). **استخدام تكنيك لعب الدور وديناميكية دافعية الإنجاز.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

محمود، علاء الدين عبد الغني (2011). **إدارة المنظمات.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المسعودي، احمد صبار نايف (2011). "**دور البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمحافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

المعايطة، سليمان فلاح (2006). "**اثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين: دراسة ميدانية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المعشر، زياد يوسف، وعلي، صباح حميد (2004). "علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار في بعض الشركات الصناعية الأردنية". **مؤتة للبحوث والدراسات.** 19، (2)، 83 – 108.

المليجي، إبراهيم عبد الهادي (2002). **اثر استراتيجيات وعمليات الإدارة.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

نشواتي، عبد المجيد (2003). **علم النفس التربوي، ط4.** عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Anderson, W, M. (2002). factors that motivate teacher to remain in the teaching profession in north Carolina. **Dissection Abstract international.** (62). p29.

Ausubel, N. & Hansian, J. (1978). Educational psychology. **British Journal of education psychology**. "Cognitive View. 2 (4). P. 244-245.

Baron, R. (1998). **Psychology**. (4th ed). Boston. Allyn and Bacon.

Dimantes, T. (2004). What principals think motivates Teachers. **Journal of instructional psychology,** Retrieved from at://www.findarticles/mimiias/ in-1-31- je/43325 0n January 13th, 2012.

Egan, S, D (2001). Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers. An analysis based on the Herzberg motivation theory. **Dissertation Abstract International**. 62 (8). p. 2639.

Griffith, James. (2006). School organizational climate and performance; Case studies on schools. **Unpublished PhD dissertation**, Meyral and Community university, USA.

Lapierred.; Giroux V-P. (2003). "creativity and work environment in high-tech contexts". **Creativity and innovation management**, 12 (1). pp. 11-23.

Medina, P. (2000). Leader social power and subordinate creativity, **Dissertation Abstract International.** 61 (3). p. 1682.

Mills.H,A:(2001) School development ideas: Reducing teacher turnover. **American Association of Christian school.** E-01Asp.

Petri, H. & Govern, J. (2004). **Motivation: Theory. Research and Applications**. Australia: Tomson – wods worth.

Politis. J, D. (2003). The impact of self –management leadership on organizational Creativity. Retrieved from **John.politis@.ac.ae.**cited on 15/1/2012.

Smith, T. (2000). A study of the Relation ship between the principlas style and teacher motivation. The teacher perspective. **Dissertation Abstract international.** 6 (8), p 2808.

Waynne, Smith; Sweet; & Scott. (2008). Development of secondary schools organizational climate Indices and relation with teachers' organizational trust. **Journal of school administration**, 2 (3), 19 – 36.

Yang, K. & Pandey, K. (2008). How do political environment and administrative reforms affect employee commitments?. **Oxford dournal**, p.p 335 – 360.

Zoo, C. (2003). Creativity at work: The Monitor on Psychology. **The American Psychological Association.** 20 (3), p. 490- 520.

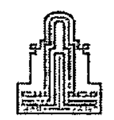
Zsolnai, A. (2002). Relationship Between Children's social competence, Learning Motivation and school Achievement. **Educational Psychology**, 22 (8), 317 – 330.

قائمة الملاحق

ملحق (أ)

أداتي الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

Faculty of educational sciences Dept Of Educational Administration	كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربية والأصول

الأستاذ الدكتور...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "" **البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية انجاز المعلمين".**

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة المرفقة المكونة من :

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يشتمل على فقرات للكشف عن مستوى البيئة التنظيمية السائدة.

الجزء الثالث: يشتمل على فقرات للكشف عن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

علماً بأنّ الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الإختصاص والخبرة، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية، راجياً منكم التكرم قراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى سوف تؤخذ بعين الاعتبار وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

شاكرا لكم تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

بيانات المحكم

إسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

الباحث

احمد سليمان الحنيطي

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) تحت البند الذي يعكس رأيك

المقياس الأول: مقياس البيئة التنظيمية السائدة.

الرقم	الفقرة	مدى قياس الفقرة لما وضعت له		مدى وضوح العبارة للمبحوثين		ملاحظات
		تقيس	لاتقيس	واضحة	غير واضحة	
البعد الأول: العلاقات والاتصال						
.1	يصغي المدير للمعلمين عندما يتحدثون بكل تقدير واحترام.					
.2	تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالود.					
.3	تتميز علاقة المعلمين مع بعضهم البعض بالود والألفة.					
.4	يتبادل المعلمين الخبرات مع بعضهم البعض.					
.5	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.					
.6	يفعل مدير المدرسة الاتصال غير الرسمي مع المعلمين.					
.7	يستمع المدير للمشاكل التي تعيق عمل المعلمين ويسعى لإيجاد الحلول المناسبة.					
.8	مشاركة الإدارة والمعلمين بالاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.					
البعد الثاني: الأنظمة والتعليمات						
.9	يتوفر في المدرسة وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات بدقة ووضوح.					
.10	يحاسب مدير المدرسة كل معلم يخالف الأنظمة والتعليمات.					
.11	يتبع مدير المدرسة أساليب وإجراءات تساعد المعلمين على أداء واجباتهم.					
.12	يطلق مدير المدرسة تعليمات تراعي مصالح المعلمين.					
.13	تتوافق القوانين والأنظمة مع المبادئ					

الرقم	الفقرة	مدى قياس الفقرة لما وضعت له		مدى وضوح العبارة للمبحوثين		ملاحظات
		تقيس	لاتقيس	واضحة	غير واضحة	
	النفسية والتربوية في المدرسة.					
14.	يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة بشكل عادل على المعلمين.					
15.	يفعل مدير المدرسة القوانين والأنظمة داخل المدرسة.					
16.	تتسم سياسية التعامل بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور بالوضوح.					
17.	يتعامل مدير المدرسة بروح القوانين والأنظمة داخل المدرسة.					
البعد الثالث: الحوافز والمكافآت						
18.	يقيّم مدير المدرسة أداء المعلمين بموضوعية.					
19.	يقدر مدير المدرسة إنجاز المعلمين لأعمالهم.					
20.	يكفي الراتب الشهري الذي أتقاضاه لسد احتياجاتي الأساسية.					
21.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع العمل المبذول.					
22.	يعتمد مدير المدرسة على الحوافز المعنوية للتأثير في سلوك المعلمين.					
23.	يثق مدير المدرسة بالمعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية التربوية.					
24.	ترتبط الحوافز التي يقدمها المدير للمعلمين مع نتائج أدائهم.					
25.	يشجع المدير المعلمين على أظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.					
البعد الرابع: ظروف العمل						
26.	يتوافر في المدرسة الإمكانات التي تمكنني					

الرقم	الفقرة	مدى قياس الفقرة لما وضعت له		مدى وضوح العبارة للمبحوثين		ملاحظات
		تقيس	لاتقيس	واضحة	غير واضحة	
	من أداء واجباتي على أكمل وجه.					
.27	يوزع المدير الواجبات على المعلمين بكل عدالة.					
.28	يكلف مدير المدرسة المعلمين بواجبات تشكل عبئاً ثقيلاً.					
.29	يوفر المدير للمعلمين فرصاً للإبداع في العمل.					
.30	يراعي مدير المدرسة التطورات والتغيرات المستجدة.					
.31	تتداخل المهام الوظيفية بين أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة.					
.32	توفر المدرسة برامج متنوعة لتنمية القيم والاتجاهات الايجابية نحو العمل عند المعلمين.					
.33	توفر المدرسة الموارد المادية التي تساعد على التمكين الوظيفي.					

المقياس الثاني: مقياس دافعية الإنجاز

الرقم	الفقرة	مدى قياس الفقرة لما وضعت له		مدى وضوح العبارة للمبحوثين		ملاحظات
		تقيس	لاتقيس	واضحة	غير واضحة	
البعد الأول: تحمل المسؤوليات						
.1	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات عملي.					
.2	أنجز مسؤوليتي مهما كانت الظروف.					
.3	أنجز العمل المطلوب مني مهما كانت نتائجه.					
.4	أتجنب القيام بالأعمال والمهمات الصعبة في عملي.					
.5	أسعى دائماً لتحقيق المزيد من الطموحات.					
.6	اخطط دائماً عندما أكلف بعملٍ ما.					
.7	أعمل لساعات طويلة دون ملل.					
.8	أسعى دائماً لتطوير قدراتي.					
.9	أتطوع للقيام بأعمال إضافية لخدمة المدرسة.					
البعد الثاني: الأداء المتميز						
.10	أقوم بأي عمل أكلف به مهما كلفني من جهد ووقت.					
.11	أنجز عملي بدرجة عالية من الإتقان والتميز.					
.12	لدي الكثير من الطموحات في عملي وابذل قصارى جهدي لتحقيقيها.					
.13	أقوم بأداء عملي والأعمال المطلوبة مني في وقتها المحدد.					
.14	استخدم ما يتوفر في البيئة المحيطة لمعالجة المشكلات التي تواجهني.					
.15	أشارك في الجهود والأعمال التي تؤدي إلى تطوير مدرستي في كافة المجالات.					

الرقم	الفقرة	مدى قياس الفقرة لما وضعت له		مدى وضوح العبارة للمبحوثين		ملاحظات
		تقيس	لاتقيس	واضحة	غير واضحة	
.16	أملك العزم والإصرار لانجاز الأعمال اللامنهجية.					
.17	أقدم نموذجاً إيجابياً في سلوكي أمام المعلمين والطلبة.					
.18	أهتم بواجباتي وأعمالي بحيث تظهر على أكمل وجهِ.					
البعد الثالث: استغلال الوقت						
.19	كلما أنجزت هدفاً، أضع هدفاً مستقبلياً جديداً لتحقيقيه.					
.20	يمضي الوقت سريعاً أثناء أدائي لأعمالي في المدرسة.					
.21	أحقق انجازات هامة أثناء أداء عملي.					
.22	استثمر أوقات الفراغ بالاشتراك بالمسابقات ذات الصلة بتخصصي وابذل ما بوسعي للنجاح بها.					
.23	أسعى دائماً لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة.					
.24	أهتم بعنصر الوقت عند القيام بأعمالي.					
.25	أضع جدولة زمنية هادفة باستمرار.					
.26	أشعر بالثقة والاعتزاز عند أداء أعمالي في وقتها المحدد.					
البعد الرابع: المنافسة						
.27	اجتهد دائماً في عملي سعياً للتفوق على زملائي.					
.28	أسعى دائماً للتغلب على العقبات التي فشل الآخرين في تجاوزها.					
.29	أُصر على تحدي الآخرين عند قيامي بعمل ما.					
.30	أجد دائماً حلولاً للمشاكل التي تواجهني في العمل.					

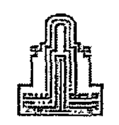
الرقم	الفقرة	مدى قياس الفقرة لما وضعت له		مدى وضوح العبارة للمبحوثين		ملاحظات
		تقيس	لاتقيس	واضحة	غير واضحة	
.31	أبحث دائماً عن الأعمال التي تتصف بالمنافسة.					
.32	لدي الإصرار والعزيمة لتحقيق الأعمال مهما كانت قوة وشدة المنافسة.					
.33	تشجعني منافستي للآخرين على القيام بأعمال أكثر صعوبة.					
.34	أسعى للتنافس لأنه يجعلني أقوم بأعمالي على أكمل وجه.					

والله ولي التوفيق

ملحق (ب)

أداتي الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ال البيت
قسم الإدارة التربوية والأصول

أخي المعلم / أختي المعلمة ....المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث إجراء دراسة موسومة بـ **"البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين".**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانه مكونة من (66) فقرة موزعة على مجالين:

1- البيئة التنظيمية: وتضم أربعة أبعاد وهي: العلاقات والاتصال، الأنظمة والتعليمات، الحوافز والمكافآت، وظروف العمل.

2- دافعية الإنجاز: وتضم أربعة أبعاد وهي: تحمل المسؤوليات، الأداء المتميز، استغلال الوقت، المنافسة.

يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة راجياً التكرم بقراءتها بعناية تامة والإجابة عن فقراتها بوضع إشارة(√) مقابل كل عبارة بما يناسبها بموضوعية تامة، علماً بأنه سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

3- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فما دون ☐ دراسات عليا

الباحث
أحمد سليمان الحنيطي
0777813520

أولاً: مقياس البيئة التنظيمية

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	البعد الأول: العلاقات والاتصال					
.1	يصغي المدير للمعلمين بكل تقدير واهتمام.					
.2	تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالود والاحترام المتبادل.					
.3	تتميز علاقة المعلمين مع بعضهم بعضاً بالود.					
.4	يتبادل المعلمون الخبرات مع بعضهم البعض.					
.5	يشارك المدير المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.					
.6	يحرص مدير المدرسة على تشجيع الاتصال غير الرسمي مع المعلمين.					
.7	يستمع المدير للمشكلات التي تعيق عمل المعلمين.					
.8	يسعى مدير المدرسة لإيجاد حلول للمشكلات التي تعيق عمل المعلمين.					
.9	تعزز الإدارة والمعلمين الاتصال الايجابي مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
	البعد الثاني: الأنظمة والتعليمات					
.10	تشارك الإدارة والمعلمين بالاتصال مع أولياء الأمور .					
.11	يتوفر في المدرسة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة.					
.12	يساءل مدير المدرسة كل معلم يخالف الأنظمة والتعليمات.					
.13	يتبع مدير المدرسة أساليب وإجراءات تساعد المعلمين في أداء واجباتهم.					
.14	يطبّق مدير المدرسة تعليمات تراعي مصالح المعلمين.					
.15	تراعي القوانين والأنظمة المبادئ النفسية والتربوية في المدرسة.					
.16	يطبّق مدير المدرسة القوانين والأنظمة بشكل عادل على المعلمين.					
.17	يفعّل مدير المدرسة القوانين والأنظمة داخل المدرسة.					
.18	يتعامل مدير المدرسة بروح القوانين والأنظمة داخل المدرسة.					
	البعد الثالث: الحوافز والمكافآت					
.19	يقيّم مدير المدرسة أداء المعلمين بموضوعية.					
.20	يقدّر مدير المدرسة إنجاز المعلمين لأعمالهم.					
.21	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع العمل المبذول.					
.22	يعتمد مدير المدرسة على الحوافز المعنوية للتأثير في سلوك					

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	المعلمين.					
23.	يثق مدير المدرسة بالمعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.					
24.	ترتبط الحوافز التي يقدمها المدير للمعلمين بنتائج أدائهم.					
25.	يشجع المدير المعلمين على إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم.					
26.	يتوفر في المدرسة تجهيزات تمكّن المعلمين من أداء واجباتهم التربوية على أكمل وجه.					
	البعد الرابع: ظروف العمل					
27.	يوزّع المدير الواجبات على المعلمين بعدالة.					
28.	يكلف مدير المدرسة المعلمين بواجبات تشكّل عبئاً ثقيلاً.					
29.	يوفّر المدير للمعلمين فرصاً للإبداع في العمل.					
30.	يراعي مدير المدرسة التطورات والتغيرات التربوية المستجدة.					
31.	تتداخل المهام الوظيفية بين أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة.					
32.	توفّر المدرسة برامج متنوعة لتنمية القيم والاتجاهات الايجابية نحو العمل عند المعلمين.					
33.	توفّر المدرسة الموارد المادية التي تساعد على التمكين الوظيفي.					

ثانياً: مقياس دافعية الإنجاز

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	البعد الأول: تحمل المسؤوليات					
1	أمتلك المقدرة على تحمل مسؤوليات عملي.					
2	أنجز مسؤولياتي مهما كانت الظروف.					
3	أنجز العمل المطلوب مني مهما كانت نتائجه.					
4	أتجنب القيام بالأعمال والمهمات الصعبة في عملي.					
5	أسعى دائماً لتحقيق المزيد من الطموحات مهما كانت الظروف المحيطة بي.					
6	أخطط دائماً عندما أكلف بعملٍ ما.					
7	لدي الاستعداد للعمل لساعات طويلة.					
8	أسعى دائماً لتطوير قدراتي.					
9	أقوم بتأدية أعمال إضافية لخدمة المدرسة.					
	البعد الثاني: الأداء المتميز					
0	أقوم بأي عمل أكلف به مهما كلفني من جهد ووقت.					
1	أنجز عملي بدرجة عالية من الإتقان والتميز.					
2	ابذل قصارى جهدي لتحقيق طموحاتي.					
3	أقوم بأداء الأعمال المطلوبة مني في وقتها المحدد.					
4	أستخدم ما يتوفر في البيئة المحيطة لمعالجة المشكلات التي تواجهني.					
5	أشارك في الجهود والأعمال التي تؤدي إلى تطوير مدرستي في كافة المجالات.					
6	أمتلك العزيمة والإصرار لإنجاز الأعمال اللامنهجية.					
7	أقدم نموذجاً إيجابياً في سلوكي أمام المعلمين والطلبة.					
8	أهتم بواجباتي وأعمالي لتظهر على أكمل وجهٍ.					
	البعد الثالث: استغلال الوقت					
9	كلما أنجزت هدفاً، أضع هدفاً مستقبلياً جديداً لتحقيقه.					
20	يمضي الوقت سريعاً أثناء أدائي لأعمالي في المدرسة.					
21	أحقق انجازات هامة أثناء أداء عملي.					
22	استثمر أوقات الفراغ بالاشتراك بالبرامج ذات الصلة بتخصصي وابذل ما بوسعي للنجاح بها.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
23	أسعى دائماً لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة.					
24	أهتم بعنصر الوقت عند القيام بأعمالي.					
25	أنجز أعمالي حسب الجدول الزمني.					
26	أشعر بالثقة والاعتزاز عند أداء أعمالي في وقتها المحدد.					
	البعد الرابع: المنافسة					
27	اجتهد في عملي سعياً للتفوق على زملائي.					
28	أسعى للتغلب على العقبات التي فشل الآخرون في تجاوزها.					
29	أتنافس مع الآخرون عند قيامي بعمل ما.					
30	أجد حلولاً للمشكلات التي يعجز الآخرون عن إيجاد حلول لها.					
31	أبحث عن الأعمال التي تتصف بالمنافسة.					
32	أمتلك العزيمة والإصرار لتحقيق الأعمال الموكلة إلي.					
33	أسعى للتنافس لأنه يجعلني أقوم بأعمالي على أكمل وجه.					

ملحق (ج)

قائمة أسماء المحكّمين

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1.	أ. د. سلامة يوسف طناش	إدارة تربوية	الأردنية
2.	أ. د. عيد ديراني	إدارة تربوية	الأردنية
3.	أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الأردنية
4.	أ. د. حسن الحياري	أصول تربية	اليرموك
5.	أ. د. رداح الخطيب	إدارة تربوية	جدارا
6.	أ. د. احمد محمود الخطيب	إدارة تربوية	جدارا
7.	أ. د. محمد الذنيبات	إدارة أعمال	الأردنية
8.	أ. د. مصطفى الحوامدة	علي نفس تربوي	جرش
9.	د. منيره الشرمان	إدارة تربوية	اليرموك
10.	د. حسن محمد المومني	إدارة تربوية	الأردنية
11.	د. عاطف بن طريف	إدارة تربوية	الأردنية
12.	د. هشام الدعجة	مناهج وطرق تدريس	الأردنية
13.	د. محمد بني هاني	إدارة تربوية	اليرموك
14.	د. محمد منيزل العليمات	قياس وتقويم	آل البيت
15.	د. زياد التح	علم نفس تربوي	آل البيت
16.	د. صالح الشرفات	أصول التربية	آل البيت
17.	د. محمد بني خالد	علم نفس تربوي	آل البيت
18.	د. زياد الصمادي	إدارة أعمال	آل البيت
19.	د. محمود مقدادي	أصول التربية	آل البيت
20.	د. علي المستريحي	إدارة عامة	اليرموك
21.	د. حسن العيسى	أدارة أعمال	اليرموك
22.	د. نوار قاسم الحمد	إدارة تربوية	اليرموك
23.	د. محمد علي الخوالدة	مناهج لغة عربية	اليرموك
24.	د. سالم العون	إدارة عامة	آل البيت
25.	د. وليد العواودة	إدارة إستراتيجية	آل البيت
26.	د. علي أبو صعليك	مناهج لغة انجليزية	آل البيت
27.	د. باسم علي عبيد الحوامدة	إدارة تربوية	جرش
28.	د. محمد حسن جرادات	إدارة تربوية	جرش
29.	د. عايد احمد الخوالدة	إدارة تربوية	جرش
30.	د. احمد العياصرة	مناهج وطرق التدريس	جرش
31.	فريال العلي	اللغة العربية	جدارا
32.	د. تيسير محمد الصقر	علم نفس تربوي	اربد الأهلية

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

كتاب تسهيل مهمة موجه من رئيس جامعة آل البيت إلى مدير تربية محافظة جرش

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت
AL al-BAYT UNIVERSITY

مكتب نائب الرئيس — Vice - President's Office

الرقم : ١/١٢/١/ ٢٠

التاريخ : ٢٣/ جمادى الأولى/ ١٤٣٣ هـ

الموافق : ٢٠١٢/٤/١٥م

السيد مدير تربية محافظة جرش المحترم

تحية طيبة، وبعد :

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لتسهيل مهمة طالب الماجستير أحمد سليمان الحنيطي في تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ " البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. هاشم المساعيد

E-Mail: info@alalbayt.aabu.edu.jo
Web Sit: http://www.aabu.edu.jo

كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش لمديرين ومديرات المدارس في محافظة جرش

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش

الرقم ش/٧/ ١٢
التاريخ ٥ ج ٥ ١٤٣٣
الموافق [illegible]

السيد مدير/ السيدة مديرة مدرسة المحترمـــ

الموضوع:- البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أشـــــارة لكتاب رئيس جامعة آل البيت رقـــــم ٣٠٢٢/١/١٠٢/١ تاريــــــخ ٢٠١٢/٤/١٥ يقوم الطالب أحمد سليمان الحنيطي بدراسة بعنوان " البيئة التنظيمية السائدة في مدارس مديريـــة التربيـــة والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين " لغايات الحصول على درجة الماجستير .

ارجـــــــو تسهيل مهمة الطالب المذكور .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

د. إحسان محمود [illegible]

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة:-

- مدير الشؤون التعليمية والفنية
- ر.ق. التدريب والتأهيل والاشراف التربوي

ك.ع ٤/١٦

هاتف ٩٦٢٢٦٣٥١٤٤٩+ فاكس ٩٦٢٢٦٣٥١٠٦٩+ ص.ب ١٨ جرش ٢٦١١٠ الأردن

قائمة بعدد مدراس محافظات جرش وعدد المعلمين والمعلمات

بسم الله الرحمن الرحيم

مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش العام الدراسي 2012

قسم التخطيط التربوي.

إعداد مدارس الذكور:83

إعداد مدارس الإناث: 90

عدد المعلمين الذكور: 1322

عدد المعلمات الإناث: 1696

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
التربية والتعليم لمحافظة
قسم التخطيط التربوي